

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Julian Kleber**

**Das Customer Relationship  
Management im Zeitalter des  
digitalen Dialogmarketings.  
Erfolgsfaktoren und Implikati-  
onen für Unternehmen.**

**2016**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Das Customer Relationship Management im Zeitalter des digitalen Dialogmarketings. Er- folgsfaktoren und Implikatio- nen für Unternehmen.**

Autor:

**Julian Kleber**

Studiengang:

**Internationales und Europäisches Manage-  
ment**

Seminargruppe:

**BM13wl1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Sebastian Scharf**

Zweitprüfer:

**Sven Mittrach**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **The Customer Relationship Management in the age of the digital dialogue marketing. Success factors and implica- tions for business.**

author:

**Julian Kleber**

course of studies:

**International and European management**

seminar group:

**BM13wl1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Sebastian Scharf**

second examiner:

**Sven Mittrach**

---

## **Bibliografische Angaben**

Kleber, Julian:

Das Customer Relationship Management im Zeitalter des digitalen Dialogmarketings.  
Erfolgsfaktoren und Implikationen für Unternehmen

The Customer Relationship Management in the age of the digital dialogue marketing.  
Success factors and implications for business.

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## **Abstract**

Die Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen der voranschreitenden Digitalisierung auf das Kundenbindungsmanagement. Dabei werden Veränderungen bei der Gewinnung potentieller Kunden und bei der Bindung von Bestandskunden betrachtet sowie technische Innovationen vorgestellt. Letztlich werden Erfolgsfaktoren für Unternehmen beschrieben, die für ein erfolgreiches CRM im Zeitalter der Digitalisierung von Bedeutung sind.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Grundlagen des Customer Relationship Managements .....</b>	<b>5</b>
2.1 Definition und Begriffsabgrenzung.....	5
2.2 Phasen des Kundenbindungsmanagements .....	6
2.2.1 Akquise- und Neukundengeschäft .....	8
2.2.2 Kundenbindungsmanagement .....	9
2.2.3 Kundenrückgewinnung .....	11
2.3 Prozesse im CRM.....	12
2.3.1 Strategische CRM-Prozesse .....	13
2.3.2 Analytische CRM-Prozesse.....	13
2.3.3 Operative CRM-Prozesse .....	15
<b>3 Kundenbindungsmanagement im Zeitalter der Digitalisierung .....</b>	<b>18</b>
3.1 Digitale Transformation.....	18
3.2 Web 2.0 im Kundenbeziehungsmanagement.....	21
3.2.1 Kundengewinnung.....	22
3.2.2 Kundenbindung .....	26
3.3 Schaffung neuer Interaktionskanäle .....	29
3.3.1 Multi-Channel-Marketing .....	30
3.3.2 Customer Journey .....	31
3.4 Disruptive Technologien .....	32
3.4.1 Mobiles Marketing .....	33
3.4.2 Geomarketing .....	34
3.4.3 Marketing nach Stimmungslage .....	35
3.4.4 3D-Brillen.....	36
3.5 Automatische Auswertung von (Kunden-) Informationen .....	36
3.5.1 Data Mining .....	37
3.5.2 Web Mining .....	45
3.5.3 Text Mining .....	45

---

3.5.4	Opinion Mining .....	46
<b>4</b>	<b>Erfolgsfaktoren für Unternehmen .....</b>	<b>48</b>
4.1	Einführung eines Chief Data Officer .....	48
4.2	CRM-Systeme als technischer Erfolgsfaktor .....	50
4.3	Datenschutzrechtliche Herausforderungen .....	51
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>53</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XVI</b>

## Abkürzungsverzeichnis

CLV	Customer-Lifetime-Value
CRISP-DM	Cross-Industry Standard Process for Data Mining
CRM	Customer Relationship Management
CTP	Customer Touch Point
ERP	Enterprise Ressource Planning
IPTV	Internet Protocol Television
KDD	Knowledge Discovery in Databases
KNN	Künstliche Neuronale Netze
OLAP	Online Analytical Processing
PoS	Point of Sale
SCM	Supply-Chain-Management
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SOM	Self Organizing Maps

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffsabgrenzung des Customer Relationship Managements.....	6
Abbildung 2: Die zentralen Elemente des CRM im Kundenlebenszyklus.....	8
Abbildung 3: Prozesse im CRM.....	12
Abbildung 4: Hebel und Treiber der digitalen Transformation .....	19
Abbildung 5: Umfrage zur Bedeutung von Online-Quellen bei Kaufentscheidungen ...	24
Abbildung 6: Entscheidungsbaum am Beispiel der "Kündigeranalyse" .....	40
Abbildung 7: Künstliches Neuronales Netz (KNN).....	41
Abbildung 8: Kundensegmente als Ergebnis einer Clusteranalyse .....	43
Abbildung 9: Verantwortung im Rahmen der Informationsversorgung .....	49



# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Die Überflutung der Märkte mit immer mehr Produkten und Anbietern, die sich hinsichtlich Qualität, Inhalt, Preis und auch Serviceleistungen kaum mehr voneinander unterscheiden lassen, hat zu einer Änderung der Stellung der Konsumenten geführt. Die Verbraucher haben die Möglichkeit problemlos zwischen Produkten, Marken und Unternehmen zu wechseln. Dadurch hat der Kunde heute mehr Macht als jemals zuvor. Die massenhaft angebotene Marketingkommunikation über die nicht zuletzt durch die Digitalisierung entstandene, stetig wachsende Anzahl an Medien, stellt eine Informationsüberlastung der Verbraucher dar und kann zu einer Informationsverweigerung seitens der Konsumenten führen. Dieser Umstand macht es Unternehmen schwerer denn je Aufmerksamkeit für ihre Produkte zu generieren. Selbst neue Produkte verhelpen lediglich zu kurzen Wettbewerbsvorteilen, da Konkurrenten meist schnell mit einem gleichwertigen, eventuell sogar besseren Produkt reagieren.<sup>1</sup> Während früher zahlreiche anonyme Massenmärkte existierten, haben sich diese heute in wesentlich kleinere Nischenmärkte mit zunehmendem Wettbewerbsdruck aufgegliedert. Verbraucher haben sich im Zuge eines Individualisierungstrends zunehmend zu sogenannten „hybriden Konsumenten“ entwickelt. Hiervon spricht man bei einem gespaltenen Konsumverhalten seitens der Käufer. So kaufen hybride Konsumenten im ersten Moment extrem preisbewusst, z. B. bei einem Discounter, während sie anschließend in einem teuren Delikatessenladen einkaufen gehen. Dieser Trend begünstigt die Bildung von kleinen Marktsegmenten und führt zu größeren Streuverlusten der klassischen Kommunikationsinstrumente und somit zu steigenden Kosten.<sup>2</sup> Diese Herausforderungen, Entwicklungen und Trends führen zu der Frage, ob die klassischen Kommunikationsmedien noch erfolgreich eingesetzt werden können. Um erfolgreich Aufmerksamkeit zu generieren ist für Unternehmen künftig der persönliche und direkte Kontakt mit ihren potentiellen Kunden unabdingbar. Der Konsument erwartet von einem Unternehmen, dass es seine Probleme und Bedürfnisse genau kennt und darauf eingeht. Der Kunde muss daher für Unternehmen als eigenständiges Marktsegment verstanden werden und seine Bedürfnisse dementsprechend im Marketing bedient werden. Die Individualisierung selbst hilft dabei, mehr über den jeweiligen Kunden zu erfahren und das generierte Wissen für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse einzu-

---

<sup>1</sup> Vgl. Holland 2014, 372-373

<sup>2</sup> Vgl. ebd., 16-17

setzen. Es wird nach wie vor versucht dem Kunden möglichst viele Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, jedoch gilt es gleichzeitig den Kunden als Stammkunden zu gewinnen und über die komplette Customer-Lifetime möglichst viele Verkäufe zu initiieren. So gelingt es den Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen in einer langfristigen Kundenbeziehung zu optimieren (Customer-Lifetime-Value-Konzept).<sup>3</sup>

Durch das Aufkommen von Massenmedien, z. B. Radio und Fernsehen, wurde die Individualität der Kunden, wie sie noch zu Zeiten der „Tante-Emma-Läden“ existierte, verdrängt. Die enge Bindung mit dem Kunden musste der Massenkommunikation weichen. Erst mit der Digitalisierung und der Entwicklung des Internets sowie der damit vernetzten Technologien wurde ein Medium geschaffen, das diese Entwicklung scheinbar wieder verändert. Zum einen ist das Internet ein Massenmedium, mit dem sehr viele (potentielle) Kunden erreicht werden können, zum anderen erlaubt es den Dialog im Sinne eines Tante-Emma-Ladens und stellt somit eine Zwei-Wege-Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter dar. Man könnte hierbei von individuellen Massenmarketing sprechen. Somit unterscheidet sich das Internet elementar von bisherigen Massenmedien und der daran gekoppelten unidirektionalen Kommunikation vom Anbieter zum Kunden. Das Internet bietet mit seinen unterschiedlichsten Anwendungen zahlreiche Möglichkeiten des Anbieter-Kunden-Dialogs: Social Media, Chats, WWW-Formulare und E-Mails stellen nur eine kleine Auswahl der Dialogmöglichkeiten dar. Durch die Interaktion mit dem Anbieter hinterlässt der Kunde zudem Daten und Informationen über seine Vorlieben, die auf Unternehmensseite ein sich ständig verfeinerndes Bild des individuellen Konsumenten formen. Auf Grundlage dieses Kundenwissens kann dem (potentiellen) Kunden ein maßgeschneidertes Produkt und individuelle Dienstleistungen angeboten und somit eine höhere Kundenbindung erreicht werden. Außerdem wird durch das Sammeln und Auswerten von Kundendaten ein größeres Markt-Know-how erreicht, das im Rahmen der Produktentwicklung und des Marketings genutzt werden kann. Neben den Vorteilen auf Unternehmensseite wirkt diese Form des Dialogs der Informationsflut auf Kundenseite entgegen. Konsumenten können aufgrund der durch das Internet neu entstandenen Interaktivitätsmöglichkeiten selbst entscheiden, welche Informationen sie interessieren und welche nicht.<sup>4</sup>

Diese „neue“ Form des Marketings, in der das entscheidende Merkmal die direkt und individuell gezielte Ansprache einer Zielgruppe, ist lässt sich unter den Begriffen „Di-

---

<sup>3</sup> Vgl. Holland 2014, 373

<sup>4</sup> Vgl. ebd., 374

rektmarketing“ und „Dialogmarketing“ zusammenfassen, wobei sich der Begriff „Dialogmarketing“ gegenüber dem „Direktmarketing“ durchgesetzt hat. Beide Begriffe können weitgehend als Synonyme aufgefasst werden. Das Direktmarketing ist auf eine Response ausgerichtet, während das Dialogmarketing sein Ziel in einer längerfristigen Interaktion mit dem Kunden sieht.<sup>5</sup> Unternehmen suchen nicht mehr Kunden für ihre Angebote sondern Angebote für ihre Kunden.<sup>6</sup>

Neben den bereits ausgeführten Gründen für den Bedeutungsaufschwung des Dialogmarketings bietet es für Unternehmen weitere Vorteile.

Einen Hauptvorteil stellt die schnelle und eindeutige Messbarkeit des Erfolgs einer Aktion dar. Die eindeutige Zuordnungsmöglichkeit für Kosten und Erträge kann beispielsweise für Rentabilitätsberechnungen und Tests zur Optimierung der Werbeansprache verwendet werden. Zudem ist der Einsatz des Dialogmarketings sehr flexibel und lässt sich kurzfristig variieren. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen mit begrenztem Etat können hiervon zusätzlich profitieren.<sup>7</sup> Dies ist unter anderem auf die Entwicklung der Informationstechnologie zurückzuführen. Die leistungsfähigeren und kostengünstigeren Möglichkeiten der Informationsverarbeitung erlauben es Unternehmen große Datenbestände in Kundendatenbanken zu speichern, um sie beispielsweise für Marketingaktivitäten zu nutzen.<sup>8</sup> Ein wichtiger Ansatz stellt dabei das sogenannten Customer Relationship Management (CRM) da, das moderne Informations- und Kommunikationstechnologien verwendet und die Möglichkeiten des Dialogmarketings nutzt, um individuelle Kundenbeziehungen aufzubauen.<sup>9</sup>

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Zielsetzung der Arbeit ist die Darstellung der Auswirkungen der Digitalisierung auf das Kundenbindungsmanagement und die Ableitung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Im Rahmen dessen werden zunächst Grundlagen des Customer Relationship Managements dargestellt. Im weiteren Verlauf wird auf die durch die Digitalisierung entstandenen Veränderungen bei der Gewinnung potentieller Kunden und auf die Bindung von Bestandskunden eingegangen, sowie technische Innovationen vorgestellt. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen ab-

---

<sup>5</sup> Vgl. Holland 2014, 6

<sup>6</sup> Vgl. ebd., 7

<sup>7</sup> Vgl. ebd., 7

<sup>8</sup> Vgl. ebd., 21

<sup>9</sup> Vgl. ebd., 17 sowie Hippner/Leußner/Wilde 2011, 18

---

geleitet, die eine Grundlage zur erfolgreichen Umsetzung des Customer Relationship Managements in Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung darstellen.

## 2 Grundlagen des Customer Relationship Managements

### 2.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Das Customer Relationship Management setzt sich aus einer abgestimmten Kombination betriebswirtschaftlicher Überlegungen, die Aspekte des Kundenwissens, Kundenwerts, Konstrukte der Kundenzufriedenheit, Kundenbindung etc. umfassen, und einer IT-basierten Realisierung zusammen. Weder eine einseitige Konzentration auf IT-basierte CRM-Systeme noch eine ausschließliche Betrachtung der betriebswirtschaftlichen CRM-Konzeption führen zu einer erfolgreichen CRM-Umsetzung im Unternehmen.<sup>10</sup> Vor dem Hintergrund der aufeinander abgestimmten Verknüpfung kundenorientierter Strategie und kundenorientierter Informationssysteme kann man CRM folgendermaßen definieren:

*„Customer Relationship Management umfasst den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.“*<sup>11</sup>

CRM steht dabei für eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die eine Neuausrichtung aller Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten auf den Kunden hin beinhaltet. Zur Unterstützung der Prozesse sind dabei Informationssysteme (CRM-Systeme) erforderlich, die eine Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen sowie eine Synchronisation aller Interaktionskanäle erlauben. So entsteht eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden (One Face of the Customer) und eine abgestimmte Kundenansprache (One Face to the Customer).<sup>12</sup>

Der Begriff *Customer Relationship Management* ist klar von den Begriffen *Relationship Management*, *Relationship Marketing* und *Customer Retention Management* abzugrenzen. Das *Relationship Management* (Beziehungsmanagement) beschränkt sich nicht auf Kundenbeziehungen, sondern umfasst gleichermaßen horizontale (z. B. Vertriebsgemeinschaften), vertikale (z. B. Zuliefererbeziehungen), laterale (z. B. Beziehungen zu Behörden) und unternehmensinterne Beziehungen (z. B. zum Personal).

---

<sup>10</sup> Vgl. Hippner/Leußer/Wilde 2011, 18

<sup>11</sup> ebd., 18

<sup>12</sup> Vgl. ebd., 18

Das *Relationship Marketing* (Beziehungsmarketing) hingegen umfasst neben Kundenbeziehungen auch solche zu Lieferanten und kann somit als Teilmenge des *Relationship Managements* verstanden werden. Das *Customer Relationship Management* beschränkt sich ausschließlich auf Kundenbeziehungen und ist somit als integraler Bestandteil des *Relationship Marketings* anzusehen. Das *Customer Retention Management* (Kundenbindungsmanagement) unterscheidet sich nochmal darin, dass die Gewinnung von Neukunden und die Rückgewinnung abgewanderter Kunden im Gegensatz zum *Customer Relationship Management* nicht betrachtet werden.<sup>13</sup> In folgender Grafik werden die Unterschiede der Begrifflichkeiten dargestellt:

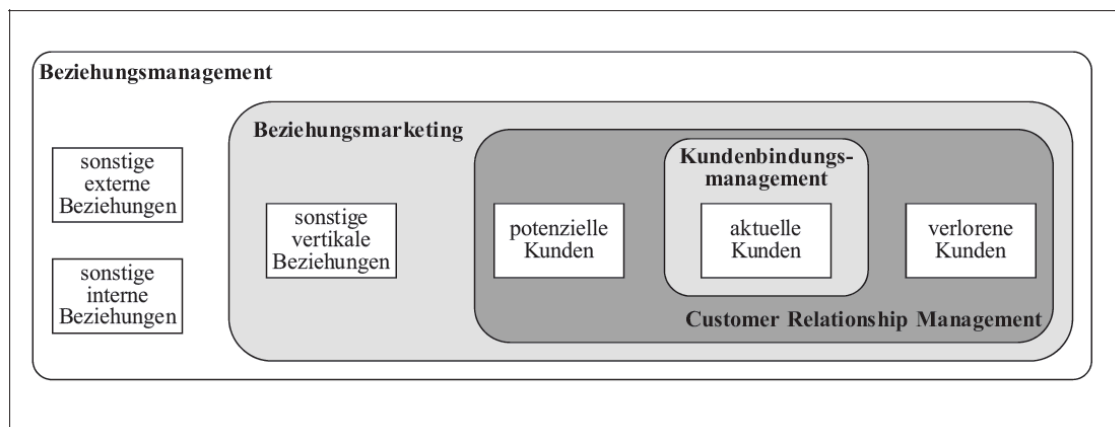


Abbildung 1: Begriffsabgrenzung des Customer Relationship Managements<sup>14</sup>

Auf Basis dessen, dass *Customer Relationship Management* als ganzheitliche Unternehmensstrategie betrachtet wird und dieser Ansatz von den Mitarbeitern eines Unternehmens unterstützt und mitgetragen werden muss, könnte man in der Grafik noch die internen Beziehungen zum Personal ergänzen. Darauf wurde durch den Autor der Quelle jedoch aus Übersichtgründen verzichtet.<sup>15</sup>

## 2.2 Phasen des Kundenbindungsmanagements

Die planmäßige Gestaltung von Kundenbeziehungen setzt ein klares Verständnis charakteristischer Merkmale einer Beziehung und ein beziehungsorientiertes Konzept des

<sup>13</sup> Vgl. Hippner/Leußer/Wilde 2011, 19-20

<sup>14</sup> ebd., 20

<sup>15</sup> Vgl. ebd., 20

Management-Instrumentariums voraus. Im Folgenden wird daher auf die grundsätzlichen Merkmale einer Kundenbeziehung eingegangen.<sup>16</sup>

*„Kundenbeziehungen stellen eine aus ökonomischen Motiven heraus aufrechterhaltene Folge von Transaktionen zwischen einem Anbieter von Gütern und Dienstleistungen und dessen potenziellen und aktuellen Kunden da.“<sup>17</sup>*

Der Unterschied zwischen einer Kundenbeziehung und Einzeltransaktionen lässt sich an einigen Merkmalen festmachen. So stellen Kundenbeziehungen mehrmalige und nicht zufällige Interaktionen z. B. durch Informationsaustausch oder Kaufprozesse dar. Zudem haben sie eine zeitliche Struktur und durchlaufen typische Phasen. Sie beinhalten mehrere Ebenen, eine sachliche und eine emotionale. Aufgrund der Erfahrung lassen sie im Zeitablauf zunehmend Vertrauen entstehen und führen zu spezifischen Investitionen wie kundenindividuelle Leistungsabwicklungen. Das zunehmende Vertrauen und die spezifischen Investitionen beeinflussen hierbei wesentlich die Beziehungsintensität- und Qualität und somit die Bindung zwischen den Partnern.<sup>18</sup>

In der Lebensdauer einer Kundenbeziehung lassen sich charakteristische Phasen identifizieren, die den jeweiligen Status einer Geschäftsbeziehung aus Kundensicht beschreiben und somit spezifische Anforderungen an das Management stellen. Anhand des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus-Konzepts lassen sich die Aktivitäten des Kundenbeziehungsmanagements ausrichten und die Handlungsfelder des CRMs inhaltlich strukturieren.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Götz/Krafft 2011, 321

<sup>17</sup> ebd., 321

<sup>18</sup> Vgl. Götz/Krafft 2011, 321-322

<sup>19</sup> Vgl. ebd., 321

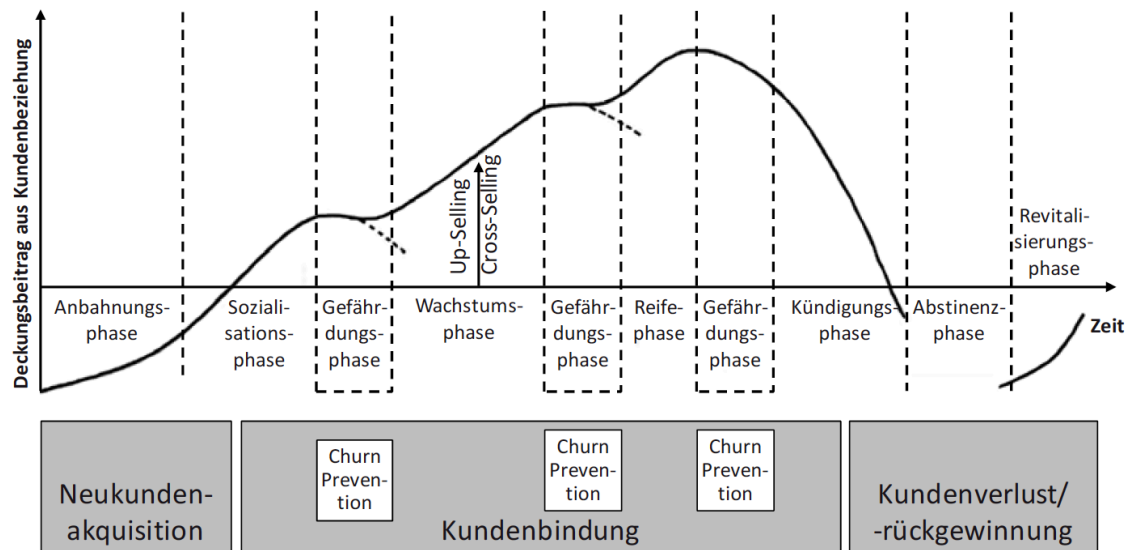


Abbildung 2: Die zentralen Elemente des CRM im Kundenlebenszyklus<sup>20</sup>

In *Abbildung 2* sind die zentralen Elemente des CRM im Kundenlebenszyklus dargestellt. Wie die Grafik verdeutlicht, sind auf Basis des Kundenlebenszyklus drei zentrale Managementaufgaben zu unterscheiden: Neukundenakquisition, Kundenbindung und Kundenverlust bzw. -Rückgewinnung. Im Folgenden werden die drei Phasen detaillierter erläutert.

### 2.2.1 Akquise- und Neukundengeschäft

Das Akquise- und Neukundenmanagement umfasst alle Maßnahmen zur Identifikation, Bewertung und Gewinnung neuer potentieller und profitabler Kunden. Eine große Herausforderung besteht in den mangelnden Kenntnissen über potentielle Interessenten. Des Weiteren kennen potentielle Neukunden die Leistungen eines Anbieters im Normalfall nicht oder wollen diese selbst mit einer positiven Haltung nicht kaufen. Trotz dieser Barrieren kommt der Neukundengewinnung eine große Bedeutung zu. Da Unternehmen regelmäßig Stammkunden verloren gehen oder diese inaktiv werden, müssen die Marktanteile durch Neukundenakquisition gesteigert bzw. ein Kundenstamm erst einmal aufgebaut werden. Zudem tragen diese zu einer Verjüngung des Kundenbestands bei, der das Risiko- und Profitabilitätsportfolio des Unternehmens verbessert. Aufgrund der geringen Wahrscheinlichkeit, Interessenten als Kunden zu akquirieren, erweist sich die Kundenakquisition gegenüber der Bindung von Stammkunden trotz der

<sup>20</sup> angelehnt an Götz/Krafft 2011, 217



langen zu erwartenden Kundenlebenszeiten von Neukunden erst bei einer Betrachtung des Customer-Lifetime-Value (CLV) als möglicherweise profitabel. Aufgrund mangelnder Alternativen zur Neukundengewinnung fokussieren sich viele Unternehmen darauf, nur Interessenten mit einer hohen Gewinnwahrscheinlichkeit anzusprechen. Zudem kommen zugleich effiziente und effektive Kommunikationsinstrumente zum Einsatz, wie das beim Dialogmarketing der Fall ist. Der übliche Standard bei der Akquirierung potentiell gewinnbringender Kunden ist die Anfertigung von Profilen besonders langlebiger und profitabler Stammkunden zur Adressselektion bei der Neukundengewinnung. Diese Vorgehensweise führt jedoch dazu, dass bei der Selektierung potentiell profitable Neukunden ausgeblendet werden. Abhilfe verschafft die Betrachtung einer großen Anzahl detaillierter Adressinformationen zur Sozioökonomie, Psychographie und Konsumeigenschaften von Haushalten. Mit Hilfe statistischer Verfahren können nichtlineare Zusammenhänge analysiert und somit ein Profil potentieller Kunden entwickelt werden.<sup>21</sup> Möglichkeiten zur Adressgewinnung bieten z. B. Gewinnspiele, Messen, Events und Newsletter. Bei der Gewinnung der Adressen gilt das Gesetz der Datensparsamkeit. Selbst eine E-Mail-Adresse kann ausreichen, um durch Dialog weitere Informationen zum Interessierten zu erhalten.<sup>22</sup>

### 2.2.2 Kundenbindungsmanagement

In der Phase der Pflege und Intensivierung bestehender Geschäftsbeziehungen, kommt dem Dialogmarketing eine besondere Rolle zu. Es wird vor allem zur Aufrechterhaltung und Steigerung der Beziehungsintensität mit dem Kunden, zur kundendifferenzierten Gestaltung des Leistungsangebots und der Kommunikation, zum Verkauf weiterer und höherwertiger Produkte (Cross- und Up-Selling), zur Erhöhung der Weiterempfehlungsneigung, zur Kostensenkung und zur Vermeidung der Kundenabwanderung (Churn Prevention) eingesetzt. Als Problem von Dialogmaßnahmen erweist sich jedoch der Wettbewerb, der seinerseits den Kunden womöglich über das selbe Medium kontaktiert. Dies führt zu einer Informationsüberflutung und einer gesteigerten Sensibilität seitens des Kunden hinsichtlich der informationellen Selbstbestimmung und des Datenschutzes, der im schlechtesten Fall zu Unzufriedenheit, sinkendem Auftragsvolumen und zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann. Abhilfe bietet das Konzept des sog. Permission Marketings. Dieser Dialogmarketingansatz basiert auf dem Einverständnis des Empfängers zur Kontaktaufnahme im Zuge von Dialogmarketingmaßnahmen, das jedoch jederzeit widerrufen werden kann. Das Ziel ist die Samm-

---

<sup>21</sup> Vgl. Krafft 2013, 133-134

<sup>22</sup> Vgl. Blum 2014, 77-79

lung von Wissen und das daraus abgeleitete Zuschneiden von Kommunikation und Angeboten auf den Empfänger, jedoch mit dessen Einverständnis. Das Versenden von Nachrichten mit Hilfe dialogischer Kommunikationsmedien erfolgt demnach nur nach ausdrücklicher Zustimmung des Kunden.<sup>23</sup> Der Ansatz des Permission Marketings soll so zur Akzeptanzsteigerung beitragen, die Werbewirkung steigern und letztlich auch die Zielerreichung der Maßnahmen erhöhen. Dies wird durch eine Personalisierung der Botschaften und durch die Abstimmung der Inhalte auf das Interessenprofil des Empfängers gewährleistet. Der Kunde soll die Maßnahmen nicht als Werbung, sondern viel mehr als nützlichen Service ansehen.<sup>24</sup>

Zur Schaffung einer erfolgreichen und langfristigen Kundenbindung ist eine Kundenbindungsstrategie und die Implementierung eines spezifischen Kundenbindungsprogramms unerlässlich. Hierzu können sich Unternehmen bestimmter Instrumente zur Kundenbindung bedienen. Instrumente der Kundenbindung stellen neben der Kommunikation mit potentiellen Kunden über alle von dem jeweiligen Kunden akzeptierten Kommunikationskanäle auch ein Kundenzufriedenheits- und Beschwerdemanagement, sowie differenzierte Services und Beratungsangebote dar. Als ein prozessübergreifendes Konzept der Kundenbindung sind sogenannte Kundenkarten- und Loyalitätsprogramme anzusehen. Diese dienen neben der Produkt- oder Service-Leistung der Differenzierung von der Konkurrenz und erfüllen dabei wichtige Funktionen. Dazu zählen eine Ausweis- und Identifikationsfunktion, eine Erinnerungsfunktion für den Kunden, eine Zahlungs-, Bonus- und Rabattfunktion, eine Kommunikationsfunktion, eine Prestigefunktion, eine Leistungsfunktion sowie eine Treuefunktion.<sup>25</sup> Ein weiteres Kundenbindungskonzept stellen Kundenclubs dar. Diese sind meist von Unternehmen organisiert, um so eine höhere Kundenbindung bzw. Kundenloyalität zu erzielen und die Mund-zu-Mund-Propaganda zwischen den Kunden zu fördern. Die Clubveranstaltungen dienen dem persönlichen Austausch von Informationen sowie der Durchführung von Events. Die Unternehmen profitieren dabei durch gezielte Werbeaktionen und durch den Erhalt wichtiger Marktforschungsinformationen in Folge von Befragungen. Die Clubmitglieder ihrerseits profitieren beispielsweise durch Preisnachlässe.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Krafft 2013, 133-134

<sup>24</sup> Vgl. Holland/Koch 2014, 436

<sup>25</sup> Vgl. Blum 2014, 83-85

<sup>26</sup> Vgl. Recklies, [www.managementportal.de](http://www.managementportal.de), [Stand 26.04.2016]

### 2.2.3 Kundenrückgewinnung

Eine zentrale Aufgabe des CRM stellt die Kundenrückgewinnung dar. Die Aufgabe besteht in der Rückgewinnung derjenigen Kunden, die sich aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr aktiv mit dem Unternehmen auseinandersetzen oder einen bestehenden Vertrag kündigen. Diese inaktiven Kunden lassen sich nach Abwanderungsgruppen wie folgt unterscheiden:

- Unabsichtlich vertriebene Kunden oder abgewanderte Kunden, die beispielsweise aufgrund nicht gelöster Kundenprobleme verärgert wurden
- Von der Konkurrenz abgeworbene Kunden
- Abwechslung suchende Kunden, beispielsweise ausgelöst durch veränderte Bedürfnisse und Präferenzen
- Weggekaufte Kunden, die ausgelöst durch einen kurzfristigen Geldvorteil abgewandert sind
- Vom Unternehmen vertriebene Kunden, weil der Kunde für das Unternehmen keinen Wert hat und z. B. ein laufender Vertrag unternehmensseitig gekündigt oder nicht verlängert wird

Das Rückgewinnungsmanagement kann anhand dessen unterschieden werden, in welcher Form eine Kündigung mitgeteilt wurde. So werden bei mündlichen Kündigungen häufig Kündigungsteams zur Abwehr eingesetzt, die bedingt dadurch, dass sich der Kunde in einer Entscheidungsfindung befindet, eine hohe Rückgewinnungsquote erreichen. Bei schriftlichen Kündigungen empfiehlt sich der telefonische Kontakt nach Eingang einer Kündigung. Diese Form der Rückgewinnung verzeichnet häufig eine geringere Rückgewinnungsquote, weil Kunden häufig schon eine feste Entscheidung getroffen haben. Persönlichen Kündigungen am Point of Sale (PoS) kann mit Abwehrversuchen und Problemlösungsgesprächen entgegengewirkt werden. So können häufig hohe Rückgewinnungsquoten erreicht werden. Bleibt die Kündigungsabsicht bestehen, bietet sich z. B. auch ein Verweis auf eine schriftliche Kündigung an. Das Unternehmen muss bei der Kündigung eines Kunden für sich zunächst klären, ob es den Kunden zurückgewinnen will. Wird ein Rückgewinnungsversuch unternommen, muss geklärt werden, wie und über welches Medium der betroffene Kunde angesprochen werden soll. Nach einer erfolgreichen Rückgewinnung muss außerdem die Zufriedenheit des Kunden nach dem Gespräch erfragt werden. Wenn sich der Kunde

unter Druck gesetzt fühlt, ist eine baldige, wiederholte Kündigung sehr wahrscheinlich.<sup>27</sup>

## 2.3 Prozesse im CRM

Das CRM lässt sich in drei Prozessgruppen untergliedern, die untereinander agieren. Die strategischen CRM Prozesse bilden auf Grundlage einer strategischen Analyse die Zielsetzungen einer CRM Umsetzung im Unternehmen. Daraus lassen sich konkrete Maßnahmen für die operativen CRM Prozesse ableiten wie z. B. die Gestaltung von Strukturen, Interaktionskanälen und kundenbezogenen Prozessen. Analytische CRM Prozesse unterstützen die beiden anderen Bereiche durch Analysen und dem dadurch gewonnenen Wissen.<sup>28</sup> In *Abbildung 3* werden die Inhalte und Zusammenhänge der einzelnen CRM Prozesse veranschaulicht.

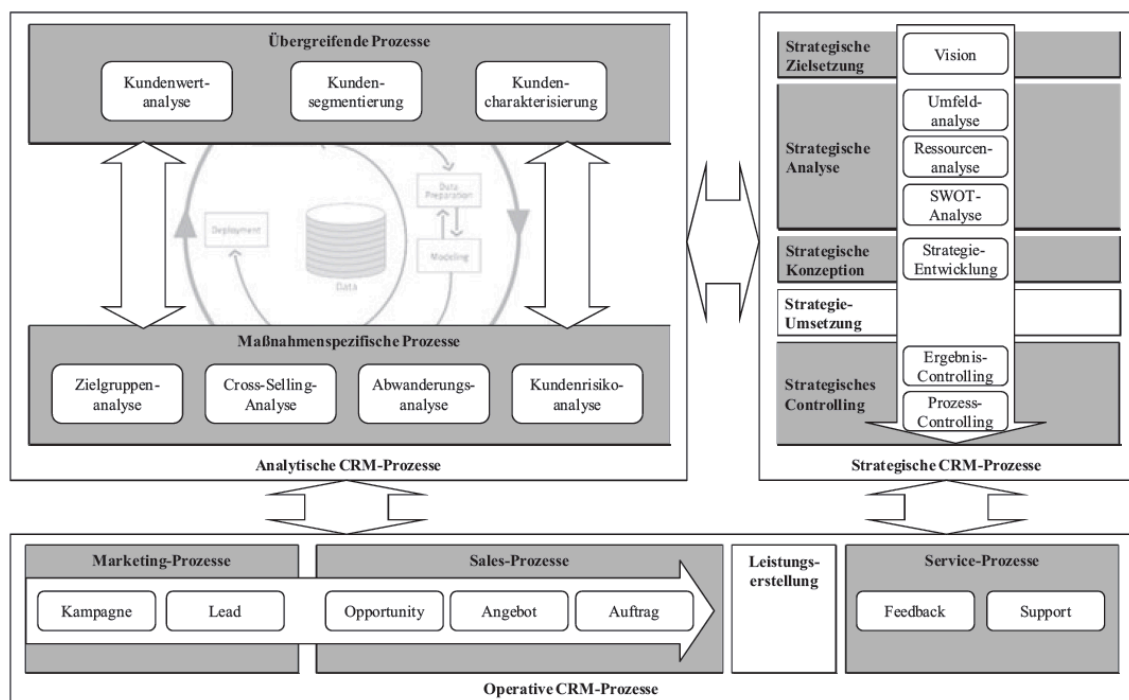


Abbildung 3: Prozesse im CRM<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Blum 2014, 92-94

<sup>28</sup> Vgl. Hippner/Leußer/Wilde 2011, 38-39

<sup>29</sup> ebd., 39

### 2.3.1 Strategische CRM-Prozesse

Die CRM Strategie stellt die Grundlage für den erfolgreichen Einsatz von CRM-Systemen dar. Diese wird aus der allgemeinen Unternehmensstrategie abgeleitet und klärt, welche Ziele mit welchen Kundengruppen durch welche Maßnahmen über welchen Zeitraum erreicht werden sollen. Hieraus lässt sich eine strategische Zielsetzung in Form einer Vision ableiten, die als Grundlage für die folgenden Prozessschritte betrachtet werden kann. Die Strategie-Entwicklung basiert dabei auf Wissen zur Kundenstruktur und zum Kundenverhalten, das mit Hilfe strategischer Analysen gewonnen wird. Die Kundensegmentierung unterstützt diese Vorgehensweise im Rahmen von Analysen interner und externer Daten zur Entscheidungsunterstützung. Ziel ist die Generierung eines umfangreichen Verständnisses der einzelnen Kundensegmente und deren Verhalten. Gewonnene Umfeld- und Ressourcenkenntnisse können dann im Rahmen einer SWOT-Analyse des Unternehmens mit Bezug auf das CRM genutzt werden. Es folgt die strategische Konzeption, die der Erarbeitung von Strategiealternativen dient. Aus den Strategiealternativen wird die geeignetste für die Zielerreichung ausgewählt. Hieraus werden konkrete Sollzustände für die Zukunft abgeleitet. Diese umfassen in der Umsetzung Strukturen, Geschäftsprozesse, Interaktionskanäle und IT-Systeme in Abstimmung mit der gewählten Strategie. Die Entwicklung einer CRM-Strategie ist keinesfalls ein einmaliger Vorgang, da die Strategie an das sich ständig verändernde Wettbewerbsumfeld, die Kundenforderungen und die Unternehmenspotentiale angepasst werden muss. Dabei stellt das strategische Controlling eine Möglichkeit zur kontinuierlichen Überwachung der CRM-Maßnahmen dar. Bei Bedarf muss eine Überarbeitung oder Neuformulierung der Strategie initiiert werden.<sup>30</sup>

### 2.3.2 Analytische CRM-Prozesse

Das analytische CRM nutzt analytische Verfahren, wie Data Mining und Online Analytical Processing (OLAP), um Wissen über Kundenstrukturen und Kundenverhalten zu generieren. Die analytischen Prozesse bilden dabei eine Grundlage zur Umsetzung der CRM-Strategie im Rahmen der operativen CRM-Prozesse. Unterschieden werden übergreifende analytische Prozesse und maßnahmenspezifische analytische Prozesse. Die Ergebnisse übergreifender Prozesse, wie Kundenwert oder Kundensegmente

---

<sup>30</sup> Vgl. Hippner/Leußner/Wilde 2011, 39-40

fließen häufig in die Analyse mit ein. Die Resultate dienen dabei der Unterstützung strategischer und operativer Prozesse im CRM.<sup>31</sup>

### **Übergreifende analytische Prozesse**

Ein zentrales Element des Customer Relationship Managements stellt der Wert einer Kundenbeziehung dar. Die Kundenwertanalyse ist als übergreifender Analyseprozess mit dem Ziel der Bestimmung des Kundenwertes mit seinen monetären und nicht-monetären Bestandteilen anzusehen, und ist somit Basis für den strategischen Ansatz eines kundenwertorientierten Kundenmanagements.<sup>32</sup>

Ein weiterer übergreifender analytischer Prozess stellt die Kundensegmentierung als Basis der segmentspezifischen Bearbeitung dar. Das Ziel ist die Identifikation in sich homogener, jeder untereinander heterogener Kundengruppen. So können die unterschiedlichen Bedürfnisse, das Verhalten und der Wert der Kundengruppen aufgezeigt werden. Segmentierungskriterien sind demografische, psychologische, sozioökonomische, ökonomische und verhaltensbezogene Merkmale. Der Kundenwert sowie die Phase des Kundenbeziehungslebenszyklus können ebenfalls berücksichtigt werden.<sup>33</sup>

Die Kundencharakterisierung stellt einen weiteren übergreifenden analytischen Prozess dar und beschreibt einen Kunden oder ein Kundensegment. Dabei unterstützt sie die Entwicklung von Konzepten zur Kundenbetreuung, die Identifikation von Zielgruppen sowie die Gestaltung der Ansprache durch die Visualisierung der Eigenschaften der Kunden. Bei der Charakterisierung der Kunden werden hierzu Daten zum Kundenverhalten sowie demografische, soziodemografische und mikrogeografische Daten verwendet und analysiert. Ebenfalls können Daten zu Kundenaffinitäten, wie Kanalaffinitäten oder Produktaffinitäten berücksichtigt werden.<sup>34</sup>

### **Maßnahmenspezifische analytische Prozesse**

Ein maßnahmenspezifischer Prozess bildet die Zielgruppenanalyse. Sie dient der Bestimmung von Personengruppen für eine gezielte CRM-Maßnahme wie z. B. einer Kampagne. Selektionskriterien bieten deskriptive- und Transaktionsdaten aus der Kundenbeziehung. Deskriptive Daten sind z. B. Alter Geschlecht, Haushaltsgröße und Wohnumfeld. Transaktionsdaten hingegen sind z. B. solche aus bereits gekauften Pro-

---

<sup>31</sup> Vgl. Hippner/Leußner/Wilde 2011, 40

<sup>32</sup> Vgl. ebd., 41

<sup>33</sup> Vgl. ebd., 41

<sup>34</sup> Vgl. ebd., 41

dukten, Kundenreaktionen auf Angebote oder das Nutzungsverhalten in Bezug auf eine Dienstleistung. Zudem können Daten aus den Ergebnissen einer Kundenwertanalyse oder Kundensegmentierung verwendet werden.<sup>35</sup>

Cross Selling- und Up Selling-Analysen bilden weitere maßnahmenspezifische Prozesse. Sie dienen als vorbereitende Maßnahme zur Gestaltung der Kundenbeziehung im Kundenbindungsmanagement. Zu Neukunden bzw. Kunden mit geringer Beziehungsintensität liegen Unternehmen häufig nur sehr wenige Daten zum Kaufverhalten vor. Abhilfe bietet die Analyse des Kaufverhaltens von Bestandskunden und die Übertragung der Ergebnisse auf ebensolche Kunden, zu denen wenige Daten vorliegen. Das Kaufverhalten der Kunden kann via Assoziations- oder Sequenzanalyse-Regeln Aufschluss zu Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Produkten und Kaufreihenfolgen geben und daraus kritische Bewertungen zur Bewerbung entsprechender Zusatz- oder Folgeprodukte abgeleitet werden.<sup>36</sup>

Mit Hilfe einer Abwanderungsanalyse können im Rahmen des Kündigungspräventionsmanagements abwanderungsgefährdete Kunden identifiziert und so frühzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Hierzu wird für jeden Kunden eine Wahrscheinlichkeit prognostiziert, wie hoch das Risiko einer Abwanderung ist.<sup>37</sup>

Im Rahmen einer Kundenrisikoanalyse kann das Kreditrisiko von Kunden bestimmt werden. Das Ziel des Risikomanagements von Kundenbeziehungen im CRM ist das frühzeitige Erkennen potentieller Forderungsausfälle und das Einleiten von Präventionsmaßnahmen. Verwendung finden hierzu externe Bonitätsdaten sowie interne Daten aus der Geschäftsbeziehung wie Rückschlüsse auf die finanziellen Verhältnisse des jeweiligen Bestandskunden oder potentiellen Neukunden. Dieser maßnahmenspezifische Prozess unterstützt neben den konkreten Angebots- und Auftragsprozessen auch über den ganzen Kundenlebenszyklus hinweg die Neukundenakquisition, die Abwanderungsprävention sowie das Rückgewinnungsmanagement.<sup>38</sup>

### 2.3.3 Operative CRM-Prozesse

Die operativen CRM-Prozesse bilden den Kern der Geschäftsprozesse eines Unternehmens, die sich durch direkten Kundenkontakt oder durch Unterstützung des Kun-

---

<sup>35</sup> Vgl. Hippner/Leußner/Wilde 2011, 41

<sup>36</sup> Vgl. ebd., 41

<sup>37</sup> Vgl. ebd., 42

<sup>38</sup> Vgl. ebd., 42

denkontakts auszeichnen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für die Interaktion und Kommunikation mit dem Kunden. Diese erfolgen über sogenannte Customer Touch Points (CTPs), wie Call Center, Außendienstmitarbeiter oder die Unternehmenswebsite. Interaktionskanäle, wie E-Mail, Brief oder Telefon, kommen an den einzelnen Customer Touch Points zum Einsatz. Zur erfolgreichen Umsetzung der operativen Prozesse müssen zunächst die auf Kundenseite ablaufende Prozesse (Kundenprozesse) mit Hilfe von CRM-Prozessen analysiert werden. Im Rahmen des operativen CRMs lassen sich sechs unternehmensseitige Kernprozesse unterscheiden. Diese werden ihrerseits den Bereichen Marketing, Sales und Service zugeordnet. Die Marketingprozesse umfassen die Durchführung von Kampagnen und die Bearbeitung der im Zuge dessen generierten Kontakte im Leadmanagement.<sup>39</sup>

Zu den Aufgaben des Kampagnenmanagements zählt die Planung, Durchführung und Analyse aller Kampagnen. Das Ziel ist Generierung von Interessensbekundung (Leads) der Bestandskunden und Neukunden. Kampagnen stellen dabei einen Großteil der aktiven Kundenansprachen seitens des Unternehmens dar. Elementar für eine erfolgreiche Kundenansprache im Zuge einer Kampagne ist es, dem Kunden das passenden Informations- und Leistungsangebot im „richtigen“ Kommunikationsstil über den „richtigen“ Kommunikationskanal zum „richtigen“ Zeitpunkt bereitzustellen. Bedingt dadurch ist die Zielgruppenanalyse im Kampagnenmanagement von großer Bedeutung.<sup>40</sup>

Die im Kampagnenmanagement generierten Interessensbekundungen der Kunden werden im Leadmanagement erfasst, qualifiziert, priorisiert und weitergeleitet. Ziel ist es, dem Sales-Bereich werthaltige Kontakte zur Verfügung zu stellen. Leads, die über die Unternehmenswebsite oder Gewinnspiele generiert werden, weisen dabei häufig einen erheblichen Anteil an Anfragen mit geringer Abschlusswahrscheinlichkeit auf. Da Sales-Ressourcen limitiert sind, ist der effiziente Einsatz unerlässlich. Grundlage dafür ist eine geeignete Qualifizierung der Interessensbekundungen und eine entsprechende Zuordnung auf CTPs, Interaktionskanäle und Sales-Mitarbeiter. Die vom Marketing weitergeleiteten generierten und qualifizierten Interessensbekundungen werden im Sales-Bereich weiterverarbeitet. Die Sales-Prozesse lassen sich dabei nach Opportunity-Management sowie Angebots- und Auftragsmanagement unterscheiden.<sup>41</sup>

Das Opportunity Management identifiziert systematisch konkrete Verkaufschancen (sog. Opportunités) und nutzt diese mit dem Ziel, einen konkreten Auftrag zu generie-

---

<sup>39</sup> Vgl. Hippner/Leußer/Wilde 2011, 42

<sup>40</sup> Vgl. ebd., 42-43

<sup>41</sup> Vgl. ebd., 43



ren. Dabei unterstützt es die Sales-Mitarbeiter bei der Pflege und Qualifizierung eines Kundenkontakts durch Analysen zum Status einer Opportunity sowie durch Sollprozesse und andere sales-relevante Funktionalitäten wie Wettbewerbsanalysen. Die Informationen aus Kundenkontakten können so im Rahmen einer Umsatzprognose für Vertriebssteuerung und zur Optimierung der Sales-Aktivitäten genutzt werden.<sup>42</sup>

Aufgabe des Angebots- und Auftragsmanagement ist, es kundenspezifische Angebote und Aufträge zu erstellen und zu überwachen. So können Kundenbedürfnisse befriedigt und langfristige, profitable Abschlüsse mit Kunden erreicht werden. Mit Hilfe entsprechender Informationsintegration und IT-Unterstützung können, neben einer Beschleunigung der Prozesse und einer Reduzierung der Fehlerquote, auch die Prozesskosten gesenkt werden. Entsprechende IT-Unterstützung findet man beispielsweise bei der Erstellung von Angeboten und Aufträgen in Form von Back-Office-Systemen, wie einem Enterprise Resource Planning (ERP)-System oder einem Supply-Chain-Management (SCM)-System, die Informationen zu Produkten, Preisen und Lagerbeständen enthalten.<sup>43</sup>

Im Bereich Service werden Kundenanliegen im Rahmen des Feedback- und Supportmanagements bearbeitet.

Aufgabe des Feedbackmanagements ist es, Beschwerden, Lob und Anregungen von Kunden zu bearbeiten und so Kundenzufriedenheit (wieder)herzustellen. Das Feedbackmanagement bietet Kunden somit einen Kommunikationskanal, über den sie dem Unternehmen Beschwerden, Lob und Anregungen sowie wahrgenommene Probleme mitteilen können. Das Feedback kann auf Unternehmensseite analysiert und so zur Verbesserung des Leistungsangebots und der Prozesse im Unternehmen genutzt werden.<sup>44</sup>

Das Supportmanagement bearbeitet Kundenprobleme in der Nachkaufphase, die bei der Produktnutzung oder der Inanspruchnahme von Dienstleistungen entstehen. Ziel ist die Lösung der Probleme und der Erhalt der Zufriedenheit mit den Leistungen des Unternehmens.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Hippner/Leußner/Wilde 2011, 43

<sup>43</sup> Vgl. ebd., 43

<sup>44</sup> Vgl. ebd., 44

<sup>45</sup> Vgl. ebd., 44

### 3 Kundenbindungsmanagement im Zeitalter der Digitalisierung

Im Rahmen der Digitalisierung ergeben sich für das Dialogmarketing sowie das Customer Relationship Management neue Möglichkeiten. Im Folgenden werden die Chancen der Digitalisierung näher betrachtet.

#### 3.1 Digitale Transformation

“Digitalisierung” – Dieser Begriff ist in der heutigen Zeit in aller Munde. Social Media, Smartphones, das Internet – dies ist nur eine kleine Auswahl der Technologien, die den Alltag der Konsumenten in den letzten Jahren elementar verändert haben. Doch hinter dem Begriff steckt einiges mehr. Streng genommen wird unter der Bezeichnung “Digitalisierung” die Umwandlung analoger in digitale Daten verstanden. Erweitert man diese Definition jedoch, könnte man noch die durch das Internet geschaffene Allzeitverfügbarkeit und Zugänglichkeit von Daten hinzufügen. Dazu gehört beispielsweise auch das Wegfallen zeitlicher und örtlicher Beschränkungen beim Abrufen, Weiterverarbeiten und Speichern derselbigen.<sup>46</sup> Im Zuge der Weiterentwicklung des Internets und der digitalen Komponenten befinden sich Unternehmen in einem Transformationsprozess hin zu digitalen Geschäftsprozessen. Die Unternehmensberatung Roland Berger definiert den Begriff Digitale Transformation wie folgt:

*“Digitale Transformation verstehen wir als durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Entscheidungen in vernetzten Systemen umfassen Datenaustausch und -analyse, Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen.”<sup>47</sup>*

Die Digitalisierung bietet Unternehmen die Möglichkeit zur Erlangung neuer Wettbewerbsvorteile. Die Effekte der digitalen Transformation lassen sich dabei in vier Hebel gliedern. Diese sind erstens die Sammlung, Verarbeitung und Auswertung digitaler Daten; zweitens die Automatisierung weiterer Wertschöpfungsaktivitäten und Produkte; drittens die Vernetzung zuvor unabhängiger Systeme und viertens die

---

<sup>46</sup> Vgl. Pannagl 2015, 5

<sup>47</sup> Bloching/Leutiger/Oltmanns et al. 2015, 4

Schaffung eines direkten Kundenzugangs über (mobile) Online-Schnittstellen. Die Hebel basieren auf einer Reihe neuer technologischer Errungenschaften (Enabler), die innovative Anwendungsfälle (Propositionen) ermöglichen.<sup>48</sup> In folgender Grafik werden beispielhaft Hebel und Treiber der digitalen Transformation dargestellt:

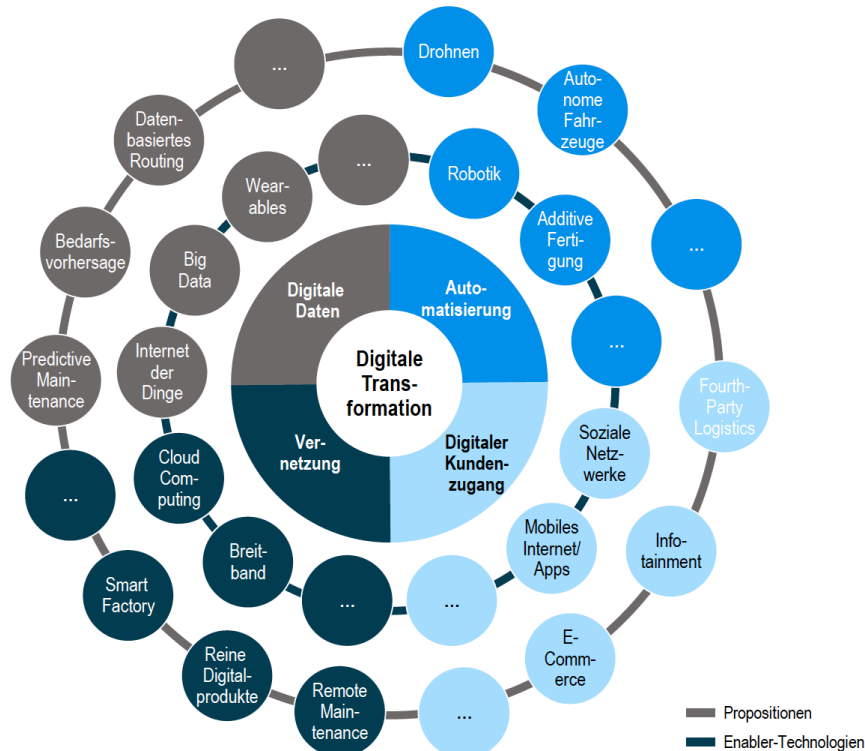


Abbildung 4: Hebel und Treiber der digitalen Transformation<sup>49</sup>

Im Folgenden wird näher auf die vier Hebel eingegangen:

## 1. Digitale Daten

Das sogenannte „Internet der Dinge“ „bezeichnet die Vernetzung von Gegenständen mit dem Internet, damit diese selbstständig über das Internet kommunizieren und so verschiedene Aufgaben für den Besitzer erledigen können.“<sup>50</sup> Im „Internet der Dinge“ spielt die konstant steigende Anzahl von Sensoren eine bedeutende Rolle. Durch die Verknüpfung von Menschen, Maschinen und Bauteilen mit dem Internet entstehen eine Vielzahl neuer Daten (Big Data), die sich durch digitale Technologien besser als je zu-

<sup>48</sup> Vgl. Bloching/Leutiger/Oltmanns et al. 2015, 7

<sup>49</sup> Bloching/Leutiger/Oltmanns et al. 2015, 7

<sup>50</sup> Vgl. Schipper, www.faz.de, [Stand 04.04.2016]

vor erheben, speichern und auswerten lassen. Auf Basis dieser Daten können Unternehmen bessere Vorhersagen und Entscheidungen treffen.<sup>51</sup>

## 2. Automatisierung

Mit Hilfe klassischer Automatisierungstechnik und künstlicher Intelligenz lassen sich diverse Abläufe zunehmend rationalisieren und teilweise vollständig automatisieren.<sup>52</sup> Ein Beispiel für Automatisierung aus dem Marketing ist das sog. Realtime-Advertising. Dieses bezeichnet „*die automatisierte Aussteuerung digitaler Werbung auf Basis einzelner Werbekontaktchancen in Echtzeit.*“<sup>53</sup> Dieser Prozess basiert auf der Auswertung von Kundendaten mit dem Ziel einer Steigerung der Marketingeffizienz.<sup>54</sup>

## 3. Vernetzung

Im Zeitalter der Digitalisierung herrscht eine neue Form der Vernetzung bedingt durch neue Technologien wie Cloud Computing und schnellere Internetanschlüsse.<sup>55</sup> Ein Beispiel für Vernetzung sind sog. Enterprise 2.0 Lösungen (auch Social Business). Diese bezeichnen die Vernetzung von Mitarbeitern eines Unternehmens über verschiedene Kommunikationstools und mobile Endgeräte, um einen schnellen, sicheren und effizienten Austausch von Wissen und Daten zu gewährleisten.<sup>56</sup> Social Business erzeugt eine Wertschöpfung im ganzen Unternehmen. Im Marketingbereich kann beispielsweise mehr Aufmerksamkeit am Markt erzeugt werden und somit mehr Umsätze generiert werden. Der Vertrieb profitiert durch integrierte Prozesse und übergreifende CRM-Lösungen zur Verkaufssteigerung. PR ermöglicht Social Business eine zeitnahe und individuelle Kommunikation mit Stakeholder. Human Resources profitiert im Employer Branding durch schnellere und bessere Kommunikation mit potentiellen Mitarbeitern. Die Entwicklung von Produkten nach Kundenbedürfnissen kann effizienter gestaltet werden.<sup>57</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Bloching/Leutiger/Oltmanns et al. 2015, 8

<sup>52</sup> Vgl. ebd., 8

<sup>53</sup> Busch 2014, 7

<sup>54</sup> Vgl. ebd., 4

<sup>55</sup> Vgl. Bloching/Leutiger/Oltmanns et al. 2015, 8

<sup>56</sup> Vgl. Beck 2014, 750

<sup>57</sup> Vgl. ebd., 750

#### 4. Digitaler Kundenzugang

Bedingt durch digitale Schnittstellen im Internet erhalten immer mehr Anbieter unmittelbaren und skalierbaren Zugang zum Kunden. Intermediäre stellen hierbei Plattformen zur Verfügung, die Unternehmen und (potentielle) Kunden zusammenbringen. Diese Plattformen dienen den Intermediären bzw. Agenten dazu immer mehr Kontrolle über die Kundenschnittstellen zu erlangen. Ein Beispiel hierfür stellt Google mit seinem Android Betriebssystem auf dem Markt für mobile Endgeräte dar.<sup>58</sup>

### 3.2 Web 2.0 im Kundenbeziehungsmanagement

Mit dem sogenannten „Web 2.0“ entwickelte sich in den letzten Jahren immer mehr eine Austausch-Dimension zwischen Anbietern und Kunden. Diese Beziehung beeinflusst den gesamten Marketing-Mix und betrifft somit neben der klassischen Kommunikation und dem Vertrieb auch die Produktentwicklung sowie die Preispolitik von Unternehmen. Das Customer Relationship Management entwickelt sich parallel im Sinne eines dualen Systems zu einem „Community-Relationship Management“. Der Kunde wird nicht mehr nur als Bindungssubjekt angesehen, viel mehr könnte man ihn als einflussnehmenden Beziehungsgestaltungsfaktor bezeichnen, dessen Identifikation nicht mehr über Marktforschungserhebungen erfolgt, sondern der sich selbst in seiner selbstgewählten Community offenbart. Die bisherige, eindimensionale Kommunikation über das Internet ist dem dialogischen Austausch zwischen Nutzern untereinander und zwischen Nutzern und Unternehmen gewichen. Das Web 2.0 ist nicht als technologische Innovation anzusehen. Viel mehr beschreibt es die neuen Verhaltensweisen der Internetnutzer. Der Wille zum Dialog in Form von Gedanken- und Erfahrungsaustausch, Kritik und Lob, Verbesserungsvorschlägen und Meinungen, aber auch die Preisgabe persönlicher Informationen, bieten dem Marketing neue Möglichkeiten. Ziel ist es, die Zielgruppe an die eigene Internet-Plattform zu binden und sie dort zu führen, um einen kontinuierlichen Dialog zu schaffen. Es existieren bereits einige Modelle, um die Wirkung und Funktion von Werbung zu erklären. Viele Modelle beschreiben insbesondere das Verhältnis zwischen werblicher Ansprache zu einer gewünschten Aktion des Stimulierten. Im Rahmen des Web 2.0 ist jedoch mit der Betrachtung des Dialogs zwischen den stimulierten Verbrauchern eine Dimension hinzugekommen. Ort dieser Kommunikation sind beispielsweise Text- oder Videoblogs, Podcasts sowie Communi-

---

<sup>58</sup> Vgl. Bloching/Leutiger/Oltmanns et al. 2015, 8

ties, die als Social Media bezeichnet werden.<sup>59</sup> Im Folgenden werden die im Rahmen des Web 2.0 entstandenen Möglichkeiten hinsichtlich der Phasen des Kundenbindungsmanagements „Kundengewinnung“ und „Kundenbindung“ aufgezeigt.

### 3.2.1 Kundengewinnung

Die werberelevante Basis hat sich mit dem Web 2.0 grundlegend verändert. Traditionelle Zielgruppen lösen sich auf und weichen Social Communities und individuellen Verhaltensweisen. Um Internetnutzer mit Werbebotschaften zielgenau zu erreichen, bietet das Web 2.0 zahlreiche Möglichkeiten.<sup>60</sup>

#### Behavioral Targeting

Das sogenannte „Behavioral Targeting“ bietet eine verhältnismäßig neue Form der Onlinewerbung. Grundlage bilden die individuellen, aktuellen sowie langfristigen Interessen und Bewegungsmuster von Internetnutzern. Um diese Informationen zu erhalten, werden die Präferenzen der einzelnen Nutzer gesammelt, wobei z. B. besuchte Seiten und Interaktionen mit Werbebannern betrachtet werden. Anschließend werden die generierten Daten analysiert und durch verhaltensbezogene, sozio- und psychografische Daten ergänzt. So kann ein detailliertes Bild des Nutzers auf Grundlage verhaltensorientierter Kriterien wie Produkteinstellung, Preisverhalten, Markenwahl und Lebenszyklus erstellt und eine gezielte Werbeschaltung ermöglicht werden. Beide Seiten, sowohl der Kunde, als auch das Unternehmen profitieren von dieser Vorgehensweise. So wird dem Kunden nur die für ihn relevante Werbung angezeigt und das Unternehmen profitiert durch eine zielgruppengenaue Ansprache mit geringen Streuverlusten. Die Transparenz und Validität der Daten sowie kundenspezifische Faktoren und Wirkungsnachweise machen diese Form der Onlinewerbung für Werbetreibende besonders attraktiv.<sup>61</sup>

#### Affiliate Marketing

Das sogenannte Affiliate Marketing stellt eine weitere, besonders effiziente Art des kooperativen Marketings und Vertriebs im Internet dar. Werbetreibende Unternehmen akquirieren potentielle Neukunden über Partner bzw. angeschlossene Internetnutzer

---

<sup>59</sup> Vgl. Bender 2011, 145-146

<sup>60</sup> Vgl. ebd., 146

<sup>61</sup> Vgl. Bender 2011, 146-147 sowie Interactive Media u. Enigma GfK, <http://media.medientage.de>, [Stand: 18.05.2016]

oder Unternehmen, die als „Affiliates“ bezeichnet werden. Im Rahmen von Affiliate Netzwerken haben Werbekunden die Möglichkeit, ihre Werbung auf vielen unterschiedlichen, jedoch häufig wenig reichweitenstarken Websites zu schalten. Dabei lässt sich die geschaltete Werbung optisch nicht von klassischer Onlinewerbung unterscheiden. Ein Vorteil für das werbetreibende Unternehmen ist dabei, dass lediglich auf Basis erfolgter Klicks auf das Werbemittel bzw. erfolgreiche Kaufabschlüsse abgerechnet werden. Daraus resultiert ein weiterer Vorteil in Form der Mess- und Steuerbarkeit, die es den Online-Händlern ermöglicht zu ermitteln, welche Partner welchen Traffic und Umsatz generieren. Im Optimalfall stellt die Kooperation zwischen Affiliates und werbetreibenden Unternehmen für beide Seiten einen Vorteil da. Das Unternehmen kann einen neuen Kundenstamm erschließen, während die Affiliates den Besuchern ihrer Website einen Mehrwert bieten können. Bedeutend ist daher auch eine sich ergänzende Kombination aus Affiliate und Unternehmen. Der Vermittlung dienen dabei sogenannte „Affiliated Networks“, die auf Basis der bestmöglichen Allokation erfolgssteigernd wirken. Dabei bieten sie Unternehmen die Möglichkeit, einen Teil ihrer Marketingstrategie auszugliedern, was insbesondere vor dem Hintergrund der Partnerakquise sowie des hohen technischen Aufwands des Affiliate Marketings in Form von statistischen Auswertungen, Datenanalyse und Datenaufbereitung nutzbringend ist. Durch die Abrechnung nach erfolgreichen Klicks und Kaufabschlüssen kann zudem eine Unsicherheitsreduktion sowie Kosteneffizienz erreicht werden.<sup>62</sup> Laut einer Umfrage des Bundesverbands Digitale Wirtschaft e.v. (BVDW) von Mediaagenturen aus dem Jahr 2012 unter gaben 80% der Befragten an, dass Affiliate Marketing für das Online Marketing sehr bedeutend ist.<sup>63</sup> Vor dem Hintergrund des Web 2.0 gewinnt das Affiliate Marketing zudem an Bedeutung. Content- und Community-Websites stellen ideale Plattformen für ein erfolgreiches Marketing dar, weil die User durch den freiwilligen Zusammenschluss von Usern in Communities eine möglichst präzise Zielgruppenansprache ermöglichen.<sup>64</sup>

### Suchmaschinen-Marketing

Suchmaschinen dienen dem Kunden als Informationsquelle, unter anderem zur Suche nach Informationen zu Produkten, die über die reinen Herstellerinformationen hinausgehen. Diese Vorgehensweise der Konsumenten hat drastische Auswirkungen auf das Marketing. So werden Bemühungen, durch kontinuierliche Kommunikation im Verbraucherbewusstsein präsent zu bleiben, durch die breite Nutzung von Suchmaschinen

---

<sup>62</sup> Vgl. Bender 2011, 147-148 sowie OVK, [www.ovk.de](http://www.ovk.de), [Stand: 18.05.2016], 2

<sup>63</sup> Vgl. BVDW, Umfrage auf [www.statista.de](http://www.statista.de), [Stand: 18.05.2016]

<sup>64</sup> Vgl. Bender 2011, 148

grundsätzlich in Frage gestellt. Abhilfe schafft die Positionierung des eigenen Unternehmens bzw. der Produkte in den oberen Ergebnissen der Suchmaschinen. Zur Erreichung dieser Positionierung sind Investitionen in Suchmaschinen-Marketing unumgänglich.<sup>65</sup> Folgende Umfrage-Statistik verdeutlicht die Bedeutung von Suchmaschinen im Bezug auf Kaufentscheidungen:

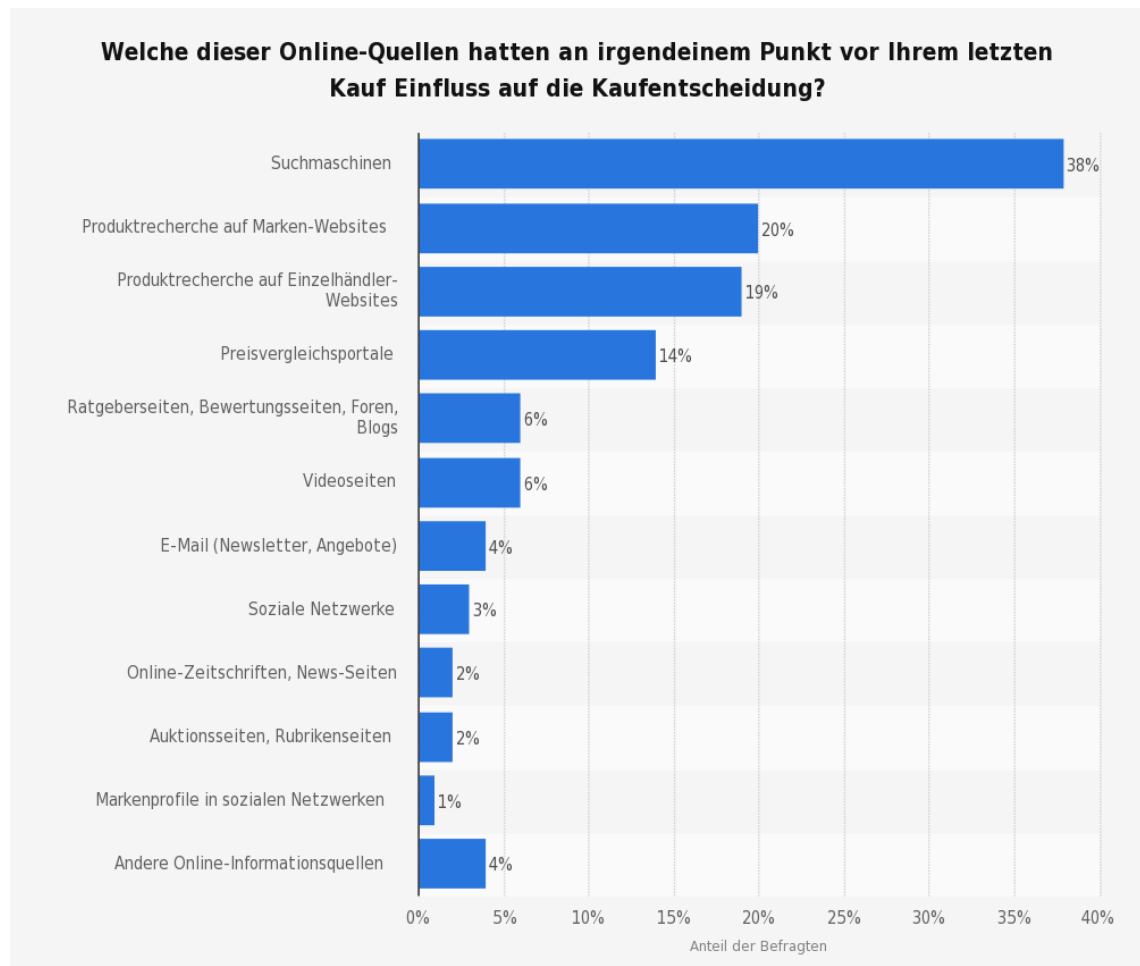


Abbildung 5: Umfrage zur Bedeutung von Online-Quellen bei Kaufentscheidungen<sup>66</sup>

Die Statistik verdeutlicht, dass Suchmaschinen bei 38% der Befragten eine Rolle bei der letzten Kaufentscheidung gespielt und somit den größten Einfluss unter den Online-Quellen auf die Kaufentscheidung der Konsumenten haben. Der Kundengewinnung über Suchmaschinen kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Hierfür gibt es zwei Möglichkeiten. Das Search Engine Marketing (SEM) ist ein Vorgang, bei dem bezahlte

<sup>65</sup> Vgl. Bender 2011, 148

<sup>66</sup> TNS Infratest, Umfrage auf [www.statista.de](http://www.statista.de), [Stand: 18.05.2016]



Anzeigen zu thematisch passenden Anfragen ausgespielt werden. Die Bezahlung erfolgt ähnlich wie beim Affiliate Marketing erfolgsabhängig. Der Erfolg wird hierbei in der Anzahl der Klicks auf die Anzeige gemessen. Eine weitere Möglichkeit der Suchmaschinenoptimierung für Unternehmen stellt die sogenannte Search Engine Optimization (SEO) dar. Hierbei wird eine Verbesserung der Positionierung bei den unbezahlten Suchergebnissen angestrebt. Dabei müssen die individuellen Faktoren der einzelnen Suchmaschinen berücksichtigt werden, um eine optimale Positionierung zu erreichen. Wichtig ist jedoch die Beachtung bestimmter Verhaltensregeln, die bei Verstößen mit Sanktionen bestraft werden. So wurde beispielsweise die BMW-Website 2006 vorübergehend aus dem Suchindex bei Google gestrichen. BMW verwendete sogenannte Doorway-Pages, die dazu dienen, bei Suchmaschinen angemeldet und gut platziert zu werden, um auf die eigentliche Unternehmens-Website weiterzuleiten.<sup>67</sup>

### **Virale Kampagnen**

Ein grundlegendes, medienunabhängiges Element im Kundengewinnungsprozess stellt die Erfüllung von Kundenbedürfnissen dar. Ein gängiges Instrument, um Online Kundenbedürfnisse zu wecken, sind sogenannte „Virale Kampagnen“. Hierbei wird gezielt Mund-zu-Mund-Propaganda ausgelöst und kontrolliert, um Unternehmen, ihre Produkte oder Leistungen Online erfolgreich zu vermarkten.<sup>68</sup>

Virales Marketing verfolgt das Ziel, User dazu zu animieren, beworbene Produkte oder Dienstleistungen weiter zu empfehlen. Besonders geeignet für Virale Kampagnen sind die Sozialen Netzwerke. Jedoch stellen diese ein schwer kontrollierbares Medium da, in dem sich User mit besonderem Engagement und Interaktion mit den Inhalten auseinandersetzen. In der „Nicht-Kontrollierbarkeit“ besteht für das Marketing ein Risiko. Daher kommt der Kontrolle Viraler Kampagnen eine besondere Bedeutung zu, um einen erfolgreichen Verlauf zu gewährleisten. Entscheidend ist zudem, dass die entsprechende Community unter dem Dach des Absenders aktiv ist, damit Marketingverantwortliche das Umfeld beeinflussen und Kommunikationsziele erreichen können. So kommt es bei Viralen Kampagnen zwar zu einem Kontrollverlust seitens des Unternehmens, es kann jedoch eine Umgebung geschaffen werden, die trotz dessen den eigenen Zwecken dient. Eine weitere Eigenschaft Viraler Kampagnen ist die Unabhängigkeit zum Medium, in dem sie aktiviert wurde. So wurde beispielsweise im Rahmen einer Guerillamarketingaktion zur Einführung des neuen Austin Minis Fahrzeugs an ungewöhnlichen Orten, wie Hausdächern, Stadion-Tribünen etc. platziert. Die

---

<sup>67</sup> Vgl. Bender 2011, 149-150

<sup>68</sup> Vgl. Schwarz/Braun 2006, 205

Aktion fand rasante Verbreitung im Internet. Folglich verwischen die Aktionsebenen der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten im Web 2.0 zunehmend und bieten Unternehmen so vielfältigste Möglichkeiten zur Gestaltung Viraler Kampagnen im Internet.<sup>69</sup>

### 3.2.2 Kundenbindung

In der Regel lassen sich Suchmaschinen die Weiterleitung auf Unternehmenswebsites bzw. die Marketingunterstützung bezahlen. Daher stellen User, die ohne den Einsatz von Suchmaschinen oder anderen Umwegen eine Website erneut besuchen, einen geldwerten Vorteil für das jeweilige Unternehmen dar. Die Wiederkehr des Users ohne Umwege beinhaltet beispielsweise den Vorteil, den Besucher über neue Angebote zu informieren bzw. ihn in die eigene Community einzubinden. Ziel ist es, entsprechende Anreize zu schaffen, um eine regelmäßige Wiederkehr der Website-Besucher zu erreichen. Wichtig ist es dabei vor allem, einen Mehrwert für die Besucher zu schaffen und die Relevanz der Inhalte sicherzustellen. Im Web 2.0 wird versucht, den User selbst für die Relevanz und den Mehrwert der Website sorgen zu lassen. Hierzu dienen Dialogoptionen, wie Chats und Foren sowie weitere benutzergenerierte Inhalte.<sup>70</sup>

#### Cross Media Formate

Um seine Produkte im Web gut zu vermarkten bietet es sich für Unternehmen an, eigene Formate zu schaffen. Dabei hat das Unternehmen die Wahl entweder eine eigene Website zu entwickeln oder bestehende Cross Media Formate zu nutzen.<sup>71</sup> Wichtig ist zudem die Verzahnung von Online-Kanälen und klassischen Offline-Kanälen. Konsumenten bewegen sich während eines Kaufentscheidungsprozesses fast immer online und offline zugleich. Daher müssen Marketingaktivitäten stets über mehrere On- und Offline Kanäle erfolgen und crossmediale Kampagnen entwickelt werden.<sup>72</sup> Laut dem Dialog Marketing Monitor der Deutschen Post wurden 2011 von 22% der Unternehmen Cross-Media-Kampagnen eingesetzt. Die meist genutzten Zweier-Kombinationen der dabei eingesetzten Instrumente waren Anzeigen und eigene Website, externes Online-Marketing und eigene Website sowie E-Mail-Marketing und eigene Website. Durchschnittlich wurden im Rahmen crossmedialer Kampagnen je-

---

<sup>69</sup> Vgl. Bender, 149-150

<sup>70</sup> Vgl. Gunnar 2011, 151

<sup>71</sup> Vgl. ebd., 151

<sup>72</sup> Vgl. Holland/Flocke 2014, 839-840

weils drei Instrumente miteinander verknüpft. Dabei trat die Kombination aus der Schaltung von Anzeigenwerbung, der Unternehmenshomepage, sowie dem externen Online-Marketing am häufigsten auf. In diesen Zahlen spiegelt sich die Bedeutung der Kombination aus Online und Offline Medien wider.<sup>73</sup>

### **Bedeutung von (Corporate) Blogs**

Corporate Blogs bzw. Social-Web-Anwendungen zeichnen sich neben ihrer Aktualität durch ihre Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden aus. Inhaltlich sind die Einträge kurz, prägnant und häufig gekoppelt an persönliche Emotionen der Verfasser. Unternehmensblogs sowie die Überwachung privater Blogs („Blog Monitoring“) sind wichtige Kriterien zur Optimierung des Verständnisses der Kunden und ihrer Bedürfnisse. Zudem bieten Blogs die Möglichkeit für Unternehmen den Kunden Einblicke in die Unternehmensstrukturen sowie Produktionsabläufe zu gewähren und so Vertrauen zu generieren. Ein unternehmenseigener Blog bietet gegenüber privater Blogs die Vorteile, dass verschiedene Meinungen besser gebündelt und ungesteuerte Kommunikation vermieden werden kann. Im Allgemeinen bietet die unternehmensseitige Bereitstellung einer Plattform zum Austausch von Fragen, Meinungen und Problemen diverse Vorteile. Von großer Bedeutung ist beispielsweise die Glaubwürdigkeit, die durch den offenen Meinungs Austausch gefördert wird. Zudem stellen auch negative Äußerungen eine Chance dar. Mit Hilfe von Lösungsvorschlägen oder Stellungnahmen zu Fehlern kann hier positiv auf das Image des Unternehmens eingewirkt werden. Während früher nur mittels individueller Kommunikation auf klassischen Wegen mit dem Kunden kommuniziert werden konnte, hat man mit Hilfe der Blogs eine Möglichkeit geschaffen, eine Vielzahl von Personen durch öffentliche Äußerungen zu erreichen. Dem Kunden wird öffentlich das Gefühl vermittelt, dass Anregungen und Probleme ernstgenommen werden, was sich wiederum positiv auf das Image des Unternehmens auswirkt. Im Gegensatz zur Unternehmenswebsite bieten Blogs ein hohes Maß an Vernetzungsoptionen. Beispielsweise kann man über sogenannte „Trackback-Funktionen“ Informationen darüber erhalten, ob in einem anderen Blog Bezug auf den eigenen Blog genommen wurde. „Permalinks“ bieten zudem die Möglichkeit der Darstellung der Webadresse, unter der einzelne Beiträge abgerufen werden können. Dies erleichtert neben der Möglichkeit auf Weiterempfehlung einzelner Beiträge durch Kunden auch eine hohe Positionierung in den Suchmaschinen-Ergebnissen. Die gezielte Nutzung von entsprechenden Plattformen für virale Marketingkampagnen ist jedoch

---

<sup>73</sup> Vgl. Deutsche Post, Dialogmarketing Monitor 2012, [www.bvdp.de](http://www.bvdp.de), [Stand: 25.05.2016]

sehr riskant, da sich die User nur schwer instrumentalisieren lassen und somit eine Planung nur bedingt möglich ist.<sup>74</sup> Mehrheitlich könnte man Blognutzer als investigative Multiplikatoren bezeichnen. Sie wollen schnell hintergründiges Wissen generieren, Informationen aktiv weitergeben und sich vernetzen.<sup>75</sup> Blogs bieten eine Plattform für direkte, sich schnell verbreitende und unbürokratische Kommunikation. Im Rahmen eines eigenen Weblogs kann davon ausgegangen werden, dass sich insbesondere solche User engagieren, die ein besonderes Verhältnis zur Marke bzw. Unternehmen haben. Schafft man es, die Protagonisten des Blogs, die man im Web 2.0 als Agents bezeichnet, an sich zu binden, können diese eine bedeutende Multiplikationsfunktion übernehmen. Bei der Einführung neuer Produkte dienen Weblogs dem Unternehmen dazu wertvolle Informationen aus den Dialogen zu nutzen, um frühzeitig die Außenwahrnehmung zu analysieren und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen durchzuführen.<sup>76</sup>

### Video Werbung

Im Rahmen der zunehmenden Bereitstellung von Breitband-Internetzugängen hat sich der Online-Videowerbemarkt zu einem der am schnellsten wachsenden Werbemärkte entwickelt. Der Einsatz von Videoclips für Werbe- und Marketingzwecke im Internet ist ein relativ neuer Trend mit diversen Vorteilen. So können beispielsweise hochfrequentierte Videoplattformen und -portale dafür genutzt werden, produzierten Content in bestimmten Communities zu verbreiten. Dabei muss der Content speziell auf die entsprechende Zielgruppe abgestimmt werden. Neben dem viralen Ansatz bei der Verbreitung von Werbevideos gibt es auch die Möglichkeit speziell für den Onlinemarkt optimierte Werbevideos zu platzieren. Diese unterscheiden sich beispielsweise in der Länge von klassischen TV-Spots. Das Video-Advertising im Kontext des Web 2.0 mit seinen Communities und Usern gewinnt vor dem Hintergrund immer ausdifferenzierter Behavioral Targeting-Lösungen zudem an Bedeutung.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Bender, 152-153

<sup>75</sup> Vgl. Bogosyan/Zerfaß, Blogstudie 2007, [www.digitale-chancen.de](http://www.digitale-chancen.de), [Stand: 25.05.2016], 7

<sup>76</sup> Vgl. Bender, 152-153

<sup>77</sup> Vgl. ebd., 154-155

### 3.3 Schaffung neuer Interaktionskanäle

Im Rahmen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie sind für Unternehmen und Kunden neue Interaktionskanäle entstanden. Unternehmen profitieren hierbei von der zielgerichteten und personalisierten Kommunikation mit potentiellen und bestehenden Kunden, die den Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen ermöglicht.<sup>78</sup> Grundsätzlich können die Medien des Direkt- bzw. Dialogmarketings nach Direktwerbemedien und klassischen Medien unterschieden werden. Direktwerbemedien umfassen insbesondere adressierte, teiladressierte und unadressierte Werbesendungen. Kanäle sind beispielsweise Direct Mailings, Telefon, Telefax sowie diverse elektronische Medien wie E-Mail und E-Newsletter und mobile Medien wie SMS. Klassische Medien mit Responsemöglichkeiten sind beispielsweise Anzeigen, Plakate sowie Hörfunk- oder TV-Spots, sofern ein Responseelement enthalten ist, was dem Empfänger der Kommunikation eine Reaktion ermöglicht.<sup>79</sup> Die genannten Dialogmedien zeichnen sich durch diverse Vor- und Nachteile aus. So ermöglicht das Direct Mail beispielsweise eine direkte und individuelle Kundenansprache, hat jedoch hohe Kosten zum Nachteil. Die Kommunikation via Telefon bzw. Fax bietet eine hohe Effizienz als Nachfassinstrument, ist jedoch im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten nur beschränkt einsetzbar. Die elektronischen und mobilen Kommunikationsmedien bieten zwar einen schnellen, effizienten und kostengünstigen Informationsaustausch, allerdings ist hier ebenfalls eine ausdrückliche Erlaubnis des Empfängers notwendig. Die klassischen Medien mit Responseelementen kennzeichnen sich durch eine hohe Reichweite und ermöglichen eine multisensorische und emotionale Ansprache der Kunden durch den Einsatz von Bildern und Spots. Jedoch weisen die klassischen Medien oft hohe Streuverluste bzw. mangelnde Zielgenauigkeit auf.<sup>80</sup> Die charakteristischen Merkmale des Internets, Individualität und Dialogorientierung, haben es zum Kommunikationsinstrument mit den höchsten Zuwachsraten gemacht. Insbesondere die Bereiche E-Mails, der Internetauftritt sowie das externe Online-Marketing verzeichnen ein großes Wachstum. Eine wachsende Bedeutung könnte in Zukunft der Social-Media-Kommunikation zukommen, was eine stärkere Interaktion mit dem Kunden zur Folge hätte.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Brown/Broderick/Lee 2007, 16

<sup>79</sup> Vgl. Mann 2004, 132 sowie Bruhn 2011, 686

<sup>80</sup> Vgl. Bruhn 2011, 698

<sup>81</sup> Dialogmarketing im Dialog, 33

Um das gesamte Potential von Kundenbeziehungen auszuschöpfen ist die Kommunikation mit dem Kunden über mehrere unterschiedliche Kanäle unablässig.<sup>82</sup> Im Folgenden wird daher näher auf das Multi-Channel-Marketing eingegangen.

### 3.3.1 Multi-Channel-Marketing

Das Multi-Channel-Marketing gewinnt zunehmend an Bedeutung. Ursache hierfür ist neben der Kombination von elektronischen Online- und stationären Offline-Kanälen der vermehrte Wunsch der Verbraucher nach sogenanntem „Channel-Hopping“.<sup>83</sup> Vorteile des Multi-Channel-Marketings sind daher neben einer erhöhten Marktabdeckung, einem verbesserten Risikoausgleich und einer höheren Wirtschaftlichkeit, auch der kundengerechte Methodeneinsatz.<sup>84</sup> Nachteil ist jedoch die zunehmende Komplexität und die Anforderungen an eine effiziente Koordination der Mehrkanalsysteme mit ihren jeweiligen Spezifika.<sup>85</sup> Vor eine Herausforderung stellt dabei insbesondere die Kombination aus Online- und Offline-Medien. Eine Besonderheit stellt dabei das sogenannte Internet Protocol Television (IPTV) dar. Ähnlich wie bei der Entwicklung der Kommunikationskanäle E-Mail, Social Networks, Online-Foren oder Internettelefonie wird davon ausgegangen, dass das Internet in naher Zukunft auch das klassische Fernsehen revolutioniert. Dabei wird der aktuell noch konsumierende Zuschauer immer mehr zu einem proaktiven Fernsehnutzer, indem er selbst steuern kann, wann und in welchem Umfang er sich über Produkte informieren und Sendungen und Filme anschauen möchte.<sup>86</sup> Dies wird zu einem Umdenken der Sendeanstalten, weg von der reinen Programmausstrahlung, hin zu Medienformaten führen, die ein aktives Einbringen der Nutzer ermöglichen. Die direkte Einbeziehung der Kunden könnte zudem zu neuen Vermarktungswegen führen. IPTV könnte Werbetreibenden eine individuellere Ansprache der jeweiligen Zielgruppe ermöglichen, indem geografische, demografische und nutzungsorientierte Informationen potentieller Kunden bei Fernsehkampagnen berücksichtigt werden können. So könnten beispielsweise lokal begrenzte und spezielle Fernsehkampagnen realisiert werden, ohne wie bisher dabei hohe Streuverluste in Kauf zu

---

<sup>82</sup> Vgl. Blum 2014, 179

<sup>83</sup> Vgl. Heinemann 2010, 29

<sup>84</sup> Vgl. Schögel/Binder 2011, 183

<sup>85</sup> Vgl. Wirtz/Ullrich 2008, 166

<sup>86</sup> Vgl. Missler 2012, [www.adzine.de](http://www.adzine.de), [Stand: 01.06.16]

nehmen.<sup>87</sup> Dieses Beispiel zeigt, wie eine Kombination aus Online- und Offline Kanälen in der Praxis aussehen könnte.

### 3.3.2 Customer Journey

Die Vielzahl an Kommunikations- und Vertriebswegen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Im Rahmen der technischen Entwicklung kommen einerseits neue Kommunikations- und Vertriebsmöglichkeiten hinzu, während andererseits andere an Bedeutung verlieren. Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass existierende Kanäle im Normalfall nicht wegfallen, was unter anderem die Komplexität der Mediaplanung, beispielsweise hinsichtlich Budgetierung, erhöht. Vor allem besteht aber der Wunsch, Kunden in ihrem differenzierter werdenden Informations- und Entscheidungsverhalten besser zu verstehen. So gilt es beispielsweise als Herausforderung, die Wirkung einzelner Kundenkontakte (Touchpoints) zu verstehen und einer Kaufentscheidung zuzuordnen. Abgesehen vom Umgang mit den einzelnen Touchpoints entsteht für Unternehmen oftmals eine organisatorische Herausforderung. Dabei erweist sich die in der akademischen Lehre verbreitete Trennung von Kommunikations- und Distributionsmaßnahmen teilweise als veraltet. Die Kommunikation und der Vertrieb von Produkten sind insbesondere bei den digitalen Kanälen eng miteinander verbunden. Die Trennung der beiden Bereiche führt daher in Unternehmen oftmals zu unnötigen organisatorischen Aufwand.<sup>88</sup>

Die sogenannte Customer Journey ist der Prozess vom ersten Kaufimpuls bis zum ersten Kaufabschluss. Der Kunde beschäftigt sich im Zeitverlauf zunächst mit einem Produkt, um den individuellen Informationsbedarf zu decken. Die Schwierigkeit liegt insbesondere darin, dass Kunden in Sachen Informationsbeschaffung sehr individuell agieren. Informationsverläufe der Kunden lassen sich daher nur schwer nachvollziehen. Dieser Aspekt wird zusätzlich durch solche Customer Journeys verstärkt, die sich über Online- und Offline-Kanäle erstrecken. Eine weitere Schwierigkeit für Unternehmen besteht darin, dass sich häufig Abschnitte des Informationsprozesses außerhalb der typischen Unternehmenskommunikation befinden und so nicht direkt vom Unternehmen beeinflusst werden können. Hintergrund für die Beschaffung unabhängiger Informationen ist die größere Glaubwürdigkeit beispielsweise durch Nutzererfahrungen und -bewertungen. Diese weisen ein hohes Maß an Objektivität und Detailgenauigkeit auf. Dieser Umstand macht es Unternehmen schwer die Kommunikation und Abstim-

---

<sup>87</sup> Vgl. Meffert/Rauch 2013, 35 zitiert nach Mondia Media Group GmbH 2007

<sup>88</sup> Vgl. Böcker 2015, 166-167

mung der Vertriebsaktivitäten zu steuern.<sup>89</sup> Vor diesem Hintergrund werden zunehmend spezifische Steuerungsinformationen für die Kommunikation mit dem Kunden benötigt. Diese dienen dem besseren Verständnis der Kunden und dem Ableiten spezifischer Maßnahmen.<sup>90</sup> Als problematisch erweisen sich hierbei Customer Journeys, die sowohl Online- als auch Offline-Kanäle umfassen. Hierbei stößt das sogenannte Tracking an seine Grenzen, das der Steuerung und Erfolgskontrolle der Customer Journey dient. Die Schwierigkeit besteht darin, dass sich bei Online- und Offline-Kanälen jeweils eigene Mechanismen zum Tracking etabliert haben.<sup>91</sup> Auf Basis dessen, dass Kunden die Kanäle wählen, die ihnen situationsbedingt am besten passen, ist es unablässig, Online- und Offline-Kanäle miteinander zu verknüpfen. Insgesamt zeichnet sich ab, dass eine an den Kunden orientierte Ausrichtung der Kommunikations- und Vertriebskanäle einen zentralen Wettbewerbsvorteil im Markt darstellt. Unternehmen, die die Bedürfnisse ihrer Kunden erkennen und daraus gleichzeitig Konsequenzen für den Kundendialog ableiten sind für Nachfrager besonders attraktiv.<sup>92</sup>

### 3.4 Disruptive Technologien

Die immer weiter fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt bietet zahlreiche Chancen und Herausforderungen für Unternehmen. Dabei entwickelt sich die Digitalisierung laut aktueller Studien schneller weiter als bisher angenommen. Ursache für die rasante Entwicklung sind unter anderem optimierte und günstigere Technologien. Im Rahmen der Kollaboration aus Forschung und Entwicklung mit verwandten Gebieten und der damit einhergehenden Synergien kündigt sich ein Technologieschub an.<sup>93</sup> In diesem Kontext ist der Begriff der „disruptiven Technologien“ näher zu betrachten. „Disruptive Technologien“ oder auch „ablösende Technologie“ sind technische Innovationen, die ältere Technologien, Vorgehensweisen sowie organisatorische Konzepte stören oder vollständig verdrängen.<sup>94</sup>

Disruptive Technologien unterbrechen dabei einen bereits existierenden Entwicklungspfad der Leistungsverbesserung oder definieren die Bedeutung von Leistung neu. Sie sind nicht-lineare Abweichungen vom Status Quo und beruhen nicht auf bewussten Entscheidungen betroffener Akteure. Zudem sind disruptive Technologien irreversibel,

---

<sup>89</sup> Vgl. Böcker 2015, 169

<sup>90</sup> Vgl. ebd., 165-166

<sup>91</sup> Vgl. ebd., 171-172

<sup>92</sup> Vgl. ebd., 165-166

<sup>93</sup> Vgl. Brynjolfsson/McAfee 2014, 3

<sup>94</sup> Vgl. McKinsey Global Institute 2013, 3



weisen eine hohe Veränderungsdynamik auf, haben eine hohe Wirkungsstärke und überraschen die Akteure häufig mit vollständig neuartigen Wirkungen.<sup>95</sup>

Für das Dialogmarketing ergeben sich im Rahmen der technologischen Entwicklung zahlreiche neue Möglichkeiten. Im Folgenden werden einige Beispiele für disruptive Technologien bzw. potentielle disruptive Technologien mit Bezug zum Dialogmarketing näher betrachtet.

### 3.4.1 Mobiles Marketing

Digitale, mobil einsetzbare Medien gewinnen immer mehr an Bedeutung. Dies hat positive Auswirkungen auf das mobile, bzw. standortbezogene Marketing. Unternehmen profitieren dabei in vielerlei Hinsicht. So gewinnt beispielsweise das Thema Mobile Marketing an kundenseitiger Akzeptanz. Zudem wächst die Preisbereitschaft der Konsumenten für mobile Dienste. Das Customer Relationship Management profitiert insbesondere durch die Verarbeitung neu gewonnener kundenspezifischer Daten.<sup>96</sup> Hierfür werden Technologien zur Analyse von Big Data und das mobile Internet benötigt, die man als potentiell disruptiv bezeichnen könnte. Big Data umfasst hierbei Dateien, die für die Erfassung, Speicherung, Verwaltung und Analyse mit Hilfe klassischer Datenbankwerkzeuge zu umfangreich sind.<sup>97</sup> Die Mobile Devices selbst spielen ebenso eine bedeutende Rolle. So sind neben Smartphones und Tablets auch sogenannte Wearables von großer Relevanz für das mobile Marketing. Hierunter fallen z. B. Smartwatches, Datenbrillen oder Armbänder, die dem Anwender beispielsweise zu Fitness- und Gesundheitszwecken dienen. Ein Anwendungsbeispiel des mobilen Marketings im Dialogmarketing-Kontext sind beispielsweise verhaltensabhängige Werbebotschaften. So könnten einem Kunden beispielsweise Angebote für Grillfleisch in seiner Umgebung unterbreitet werden, wenn es laut Wettervorhersage warm werden soll (Kontext) und sich der Kunde vor kurzem einen Grill zugelegt hat (Verhalten).<sup>98</sup> Eine weitere Möglichkeit des Mobile Marketings ist das sogenannte Geomarketing.

---

<sup>95</sup> Vgl. Christensen/Bower 1996, 202

<sup>96</sup> Vgl. Schäfer/Toma 2008, 29

<sup>97</sup> Vgl. McKinsey 2011, 1

<sup>98</sup> Vgl. Ignite, [www.javelingroup.com](http://www.javelingroup.com), [Stand: 31.05.16]

### 3.4.2 Geomarketing

Unter Geomarketing versteht man die „[...] Planung, Koordination und Kontrolle kundenorientierter Marktaktivitäten von Unternehmen mittels geographischer Informationssysteme.“<sup>99</sup> Es ermöglicht dementsprechend ein zielgerichtetes Marketing auf Basis standort- und raumbezogener Daten. Die Kombination aus unternehmensinternen Kundendaten, unternehmensexternen Daten (z. B. aus Marktforschungen) und geographischen Informationen bietet einen großen Mehrwert. Die raumbezogene Komponente ermöglicht beispielsweise eine gezieltere Auswahl von Zielgruppen sowie eine differenziertere, auf Kundenbedürfnisse abgestimmte, Kommunikation. Neben der eigentlichen Standortbestimmung ermöglicht das Geomarketing auch weiterführende Analysen des jeweiligen Standortes. So kann beispielsweise untersucht werden, ob ein Standort neben bestimmten Zielgruppenpotentialen auch anhand unternehmensspezifischer Anforderungen und Charakteristika für die werbliche Kommunikation geeignet ist.<sup>100</sup> Geomarketing-Daten ermöglichen es, Nachfrager in ihrem Verhalten hinsichtlich bestimmter Unternehmen, Marken und Produkte zu verfolgen.<sup>101</sup> Hieraus ergeben sich diverse Vorteile für das Dialogmarketing. So kann z. B. eine über den Kundenstamm hinausgehende gezielte und direkte Kommunikation mit dem gesamten Markt erreicht werden. Dabei entstehen neue Handlungsfelder und Nutzerpotentiale für künftige Maßnahmen des Direktmarketings. Neben Analysen der aktuellen Situation können auch zeitliche Veränderungen der relevanten Gebiete und Kunden herausgestellt werden. Die werbliche Kommunikation kann dahingehend verändert werden, dass Daten potentieller Kunden erworben werden können, die Profilen bereits bekannter Kunden entsprechen. Das Geomarketing bietet die Möglichkeit, ganze Regionen nach kundenspezifischen und unternehmensrelevanten Kriterien zu analysieren, und so geeignete Direktmarketing-Instrumente sinnvoll und zielgerichtet einzusetzen.<sup>102</sup>

Ein Beispiel für die Anwendung von Geomarketing liefert das amerikanische Unternehmen Clear Channel Outdoor (CCO) mit einem System namens „Radar“. Mit Hilfe dieses Systems kann seit Anfang 2016 das Nutzerverhalten von Menschen überwacht werden, die sich in der Nähe bestimmter Werbeplakate in amerikanischen Städten und Highways aufgehalten haben. Ziel ist es herauszufinden, ob die angeworbenen Produkte gekauft wurden und anschließend auf den Tafeln Produkte anzubieten, die der Konsument potentiell auch kaufen wird. CCO arbeitet hierbei mit drei weiteren Unter-

---

<sup>99</sup> Schüssler 2000, 5

<sup>100</sup> Vgl. Herter 2007, 5 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Ziliani 2005, 255

<sup>102</sup> Vgl. Dahlhoff 2013, 173-174

nehmen zusammen. Ein Tochterunternehmen des Mobilfunkanbieters AT&T sammelt dabei die Aufenthaltsorte der Nutzer. PlacelQ analysiert die Daten zahlreicher Apps auf das Verhalten der Handynutzer und Placed vollzieht einzelne Bewegungen nach und spielt zum „richtigen“ Zeitpunkt Werbung auf das Handy aus.<sup>103</sup>

### 3.4.3 Marketing nach Stimmungslage

Eine weitere Möglichkeit des mobilen Marketings könnte Werbung in Abhängigkeit der Stimmungslage einer Person darstellen.<sup>104</sup> Die Technologien zur Analyse von großen Datensätzen (Big Data) spielt auch hier eine bedeutende Rolle. So können zur Bewertung der Stimmung einer Person diverse Kriterien betrachtet werden.

- Pulsschlag, Blutdruck, Körpertemperatur, ...
- Gesichtserkennung mithilfe der Smartphone-Kamera
- Aktuelle Aktivitäten in sozialen Netzwerken und Medienkonsum
- Standort, Wetter.<sup>105</sup>

Anhand der aufgeführten Kriterien werden Daten generiert, die mit einer Grundstimmungsdatenbank abgeglichen werden. Um eine zur Stimmung passende Werbung schalten zu können, muss diese zunächst anhand von Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Wohnort und Stimmung klassifiziert werden.<sup>106</sup> Zur Gefühlserkennung selbst hat das Fraunhofer-Institute für Integrierte Schaltung eine Gefühlserkennungs-App für Google Glass entwickelt. Bei Google Glass handelt sich um eine von Google [X] entwickelte Datenbrille mit dem erweiterten Funktionsumfang eines Smartphones.<sup>107</sup> Die Gefühlserkennungs-App analysiert mit Hilfe der in der Brille integrierten Kamera den Gesichtsausdruck einer gegenüberstehenden Person und leitet daraus Alter, Geschlecht und Stimmungslage ab.<sup>108</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand: 31.05.16]

<sup>104</sup> Vgl. Holland/Rossa 2014, 266

<sup>105</sup> Vgl. Chip, [www.chip.de](http://www.chip.de), [Stand: 31.05.16]

<sup>106</sup> Vgl. ebd.

<sup>107</sup> Vgl. Wearvision, [www.wearvision.de](http://www.wearvision.de), [Stand: 31.05.16]

<sup>108</sup> Vgl. Fraunhofer IIS, [www.iis.fraunhofer.de](http://www.iis.fraunhofer.de), [Stand: 31.05.16]

### 3.4.4 3D-Brillen

3-D-Brillen könnten ein neues Erleben von Produkten und Werbung ermöglichen. Sie ist den sogenannten immersiven Technologien zuzuordnen. Hierbei handelt es sich um Technologien, die Grenzen zwischen realen und virtuellen Welten zunehmend verschwimmen lassen und dem Anwender ermöglichen mit der digital erzeugten Umgebung in Interaktion zu treten.<sup>109</sup> Immersive Technologien umfassen zwei Formen von Anwendungen. Zum einen die virtuelle Realität (Virtual Reality), bei der Personen in komplett andere Welten versetzt werden und die Realität weitestgehend ausgeblendet wird. Zum anderen umfassen sie auch Anwendungen für die erweiterte Realität (Augmented Reality), bei der Ausschnitte der realen Welt mit eingebunden werden.<sup>110</sup> Ein Beispiel für eine 3-D-Brille, die eine erweiterte Realität ermöglicht ist die „Meta 1“ von einem an der Columbia Universität gegründeten Start-up Meta. Mit Hilfe der Brille können beispielsweise 3-D-Skulpturen durch Gesten erstellt werden und per 3-D-Drucker ausgegeben werden. Eine denkbare Anwendungsmöglichkeit für Verbraucher, wäre z. B. Einrichtungsgegenstände vor dem Kauf in der eigenen Wohnung digital darzustellen.<sup>111</sup>

## 3.5 Automatische Auswertung von (Kunden-) Informationen

Durch die starke Zunahme der im Zeitalter der Digitalisierung anfallenden Daten, beispielsweise durch die im Web 2.0 veröffentlichten Informationen durch (potentielle) Kunden, wächst die Begehrlichkeit nach einer maschinellen Auswertung. Insbesondere bei der Analyse textueller Daten, die vor allem in Foren, Blogs, sozialen Netzwerken etc. anfallen, stellen sie eine Herausforderung für das analytische Customer Relationship Management dar. Abhilfe bei der automatischen Suche nach unbekannten Beziehungen innerhalb von Daten schaffen folgende „Mining-Werkzeuge“. <sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. MFG, [innovation.mfg.de](http://innovation.mfg.de), [Stand: 31.05.16]

<sup>110</sup> Vgl. Dörner/Jung/Grimm 2013, 10-11

<sup>111</sup> Vgl. Majica, [www.zeit.de](http://www.zeit.de), [Stand: 31.05.16]

<sup>112</sup> Vgl. Hippner/Renzmann/Wilde 2004, 18-19

### 3.5.1 Data Mining

Das Data Mining umfasst eine weitgehende Datenanalyse auf Basis einer (teil-) automatisierten Suche nach Zusammenhängen. Dabei dient es der Generierung von Wissen zu Verhaltensweisen, Präferenzen und Bedürfnissen von Kunden und trägt so zu einem verbesserten Kundenverständnis bei. Ursprünglich sollte eine allgemein verwendbare Methode entwickelt werden, die automatisch bedeutsame und aussagekräftige Muster identifiziert und dem Anwender präsentiert, ohne von diesem von Vorneherein Hypothesen zu fordern. Es kristallisierte sich jedoch heraus, dass der Wunsch nach vollständig autonomen Systemen, die selbstständig in einem beliebigen Datenbestand Auffälligkeiten finden, noch nicht umzusetzen ist. Im Rahmen dieser Erkenntnis wurde der Prozess des „Knowledge Discovery in Databases“ (KDD) ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. KDD beinhaltet die Interaktion zwischen automatisierten Data Mining-Methoden und dem Anwender und umfasst die Aufgabendefinition, Datenaufbereitung, Datenanalyse, Ergebnisevaluation und die Anwendung. Der iterative und interaktive KDD-Prozess verbindet sich dabei mit dem Begriff des „Data Mining“ zum „Data Mining-Prozess“. Dieser umfasst neben der Gewinnung neuer, valider und handlungsrelevanter Informationen aus großen Datenbanken auch die Nutzung dieser Informationen für betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Als Standard-Prozess im Data Mining hat sich der sogenannte Cross-Industry Standard Process for Data Mining (CRISP-DM) etabliert. Dabei werden folgende Phasen durchlaufen:<sup>113</sup>

- Business Understanding (Aufgabendefinition): Bestimmung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen sowie Ableitung der Ziele für Data Mining und Projektplanung.
- Data Understanding (Auswahl der relevanten Datenbestände): Kategorisierung und Bewertung der verfügbaren Daten sowie Bestimmung geeigneter Datenbestände.
- Data Preperation (Datenaufbereitung): Transformation der Daten in ein geeignetes Format zur Datenanalyse, explorativen Datenanalyse, Datenanreicherung und –reduktion sowie Behandlung fehlender bzw. fehlerhafter Merkmalswerte.
- Modeling (Auswahl und Anwendung von Data Mining Methoden): Auswahl einer geeigneten Data Mining-Methode und des Data Mining-Werkzeugs sowie Entwicklung und Testen von Data Mining Modellen.

---

<sup>113</sup> Vgl. Hippner/Leußner/Wilde 2011, 46-47 sowie Grieser/Hippner/Wilde 2011, 788-791

- Evaluation (Interpretation und Evaluation der Data Mining-Ergebnisse): Filterung handlungsrelevanter Ergebnisse sowie betriebswirtschaftliche Bewertung des Data Mining-Prozesses.
- Deployment (Anwendung der Data Mining Ergebnisse): Anwendung der Data Mining-Ergebnisse durch Adaption betroffener Geschäftsprozesse und Implementierung der Data Mining Modelle in operative Geschäftsprozesse sowie Definition der Aufgaben für weitere Data Mining Prozesse.<sup>114</sup>

Da jede Phase direkten Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse hat, muss der Prozess entsprechend sorgfältig geplant und durchgeführt werden. Oftmals müssen einzelne Schritte auch wiederholt und zwischen den Phasen hin und her gewechselt werden, um entsprechende Ergebnisse zu erreichen. Hierbei wird deutlich, dass sich die vollständige Automatisierung des „klassischen“ Data Mining-Prozesses bei individuellen Analysen nur bedingt umsetzen lässt. Die Musterextraktion ist die einzige Phase, die automatisch erfolgt. Dies wird durch Algorithmen ermöglicht, die selbstständig relevante Dimensionen in Datensätzen erkennen können. Trotz dessen wird auch bei der Musterextraktion häufig ein Anwender benötigt um einen fehlerfreien Prozess zu gewährleisten. Ein Konzept namens „Adaptive Right-time Technologien“ könnte jedoch in naher Zukunft operative CRM-Prozesse, wie Kampagnen automatisieren. Dabei wird eine regelgesteuerte Automatisierung der Phasen Data Preparation, Modeling, Evaluation und Deployment angestrebt, was eine kontinuierliche Anpassung von Kampagnen an aktuelle Gegebenheiten ermöglichen würde.<sup>115</sup>

Zur Implementierung von Data Mining-Prozessen stehen Unternehmen traditionelle statistische Methodenbank-Systeme wie SPSS, SAS oder S spezielle Data Mining-Suites zur Verfügung. Mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Methoden lassen sich die einzelnen Phasen der Datenaufbereitung, die Anwendung der Data Mining-Methoden sowie die Ergebnisse mit Hilfe einer Data Mining Suite zu einem durchgängigen „Stream“ zusammenführen.<sup>116</sup>

Die Data Mining Methoden lassen sich drei Gruppen zuordnen: Klassifikation und Prognose, Segmentierung und Abhängigkeitsentdeckung. Im Folgenden werden beispielhaft Methoden des Data Minings aus den genannten Gruppen beschrieben.

---

<sup>114</sup> Vgl. Grieser/Hippner/Wilde 2011, 790-791

<sup>115</sup> Vgl. ebd., 791

<sup>116</sup> Vgl. ebd., 791-792

## 1. Klassifikation und Prognose:

Bei der Klassifikations- bzw. Diskriminanzanalyse wird auf Basis von Datensätzen ein Objekt einer von mehreren vorgegebenen Klassen zugeordnet. Die Datensätze enthalten verschiedene, unabhängige Merkmalsausprägungen sowie eine abhängige Zielgröße. Dabei werden solche Merkmalskombinationen gesucht, die eine möglichst geeignete Zuordnung der Objekte zu den einzelnen Klassen erlauben. Ein Beispiel stellt die sogenannte „Kündigeranalyse“ dar, wobei anhand der Zielgröße „Kündiger“ und den Ausprägungen „ja“ und „nein“ solche Variablen gesucht werden, die einen starken Zusammenhang zum Kündigungsverhalten aufweisen. Das Verfahren kann so eine entsprechende Klassifikation der Kunden ermöglichen. Ein derartiges Klassifikationsmodell lässt sich auch zur Prognose der Kündigungswahrscheinlichkeiten von bestehenden Kunden einsetzen.<sup>117</sup>

Das sogenannte Entscheidungsbaumverfahren wird ebenfalls zur Klassifikation und Prognose eingesetzt und beinhaltet künstliche, neuronale Netze sowie die (logistische) Regression. Entscheidungsbäume gelten nicht zuletzt aufgrund der meist graphischen Wiedergabe der Ergebnisse als leicht nachvollziehbar. Die Grundidee des Verfahrens besteht in der kontinuierlichen Aufsplittung der Datenbasis. Die daraus resultierenden Teilmengen beinhalten homogenere Gruppen im Bezug auf die Klassifikationsvariablen. So werden im Laufe des Verfahrens immer kleinere Gruppen der Datenbasis gebildet, wobei die jeweils nächste Unterteilung anhand des Merkmals erfolgt, das eine bestmögliche Trennung der Zielgrößen-Klassen ermöglicht. Ziel des Verfahrens ist die Bildung weitgehend homogener Gruppen in der untersten Ebene des Entscheidungsbaums. Am Beispiels der „Kündigeranalyse“ wurden mit Hilfe der Zielgröße „Kündiger“ mit den Ausprägungen „ja“ und „nein“ Variablen gesucht, die Kündiger und Nichtkündiger voneinander trennen. In *Abbildung 6* ist ein Entscheidungsbaum dargestellt, der die Variablen „Bestellung in den letzten 3 Monaten“, „Anzahl der Website-Besuche“ sowie „Kundenkarte“ beinhaltet. Aus den Verzweigungskriterien können schließlich Regeln abgeleitet werden, anhand derer eine zu erwartende Klassenzugehörigkeit zukünftiger Kunden bestimmt werden kann.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Grieser/Hippner/Wilde 2011, 792

<sup>118</sup> Vgl. ebd., 793 sowie Beekmann/Chamoni 2006, 268

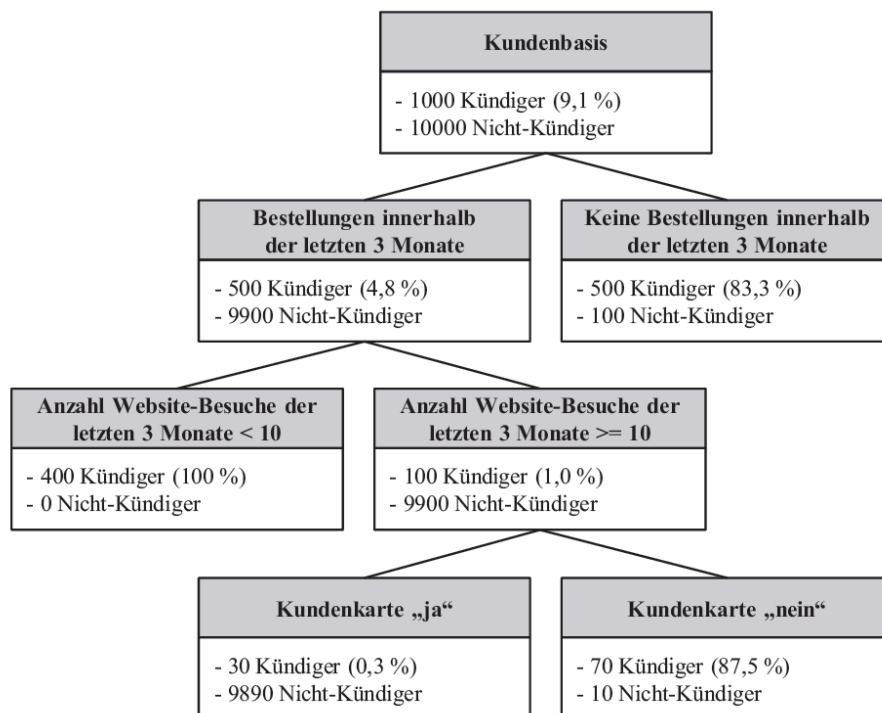


Abbildung 6: Entscheidungsbaum am Beispiel der "Kündigeranalyse"<sup>119</sup>

Eine weitere Methode zur Klassifikation und Prognose stellen „Künstliche Neuronale Netze“ (KNN) dar. Diese sind dem menschlichen Gehirn und seiner biologischen Informationsverarbeitung nachempfunden, welches aus Neuronen und deren Verknüpfungen besteht. Die sog. Eingabeschicht (Input Layer) dient der Aufnahme von Signalen und der Weitergabe an verborgene Schichten (Hidden Layer). Die Informationsverarbeitung findet in diesen verborgenen Schichten statt, indem jedes Neuron die empfangenen Signale gewichtet und an benachbarte Neuronen weiterleitet. Die verarbeiteten Informationen werden anschließend über die Ausgabeschicht (Output Layer) ausgegeben. Folgende Grafik veranschaulicht dieses Prinzip anhand der beispielhaften Informationen „Alter“, „Einkommen“ und „Anzahl Käufe im letzten Jahr“.<sup>120</sup>

<sup>119</sup> Grieser/Hippner/Wilde 2011, 794

<sup>120</sup> Vgl. ebd., 794 sowie Beekmann/Chamoni 2006, 270-271



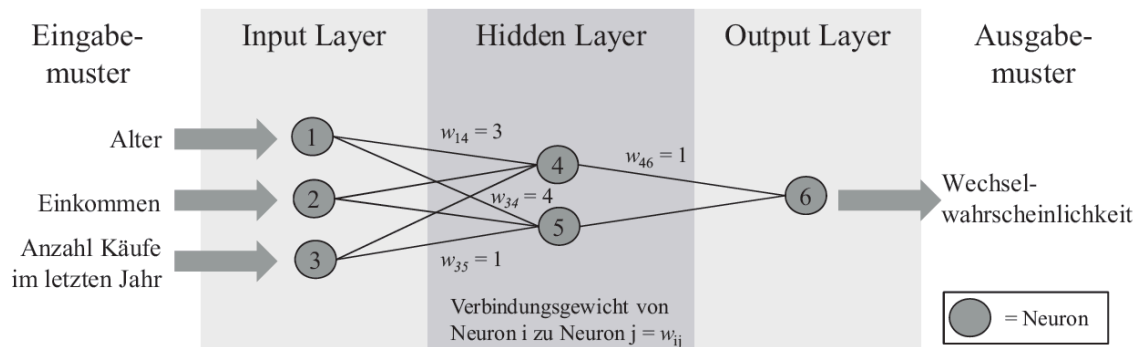


Abbildung 7: Künstliches Neuronales Netz (KNN)<sup>121</sup>

Das KNN lernt anhand von Trainingsdaten, auf bestimmte Eingangssignale mit vorgesehenen Ausgaben zu reagieren. Hierzu werden die Gewichte der Verbindungen zwischen den Neuronen angepasst, bis der kalkulierte Ausgabewert mit dem vorgegebene vorgegebenen Wert bestmöglich übereinstimmt. Die so erlernten Zusammenhänge der Daten helfen, unbekannte Ausgabemuster für neue Datensätze zu bestimmen. Das Ausgabemuster in *Abbildung 7* entspricht der Wechselwahrscheinlichkeit von Kunden anhand der Ausprägungen im Eingabemuster. KNN ermöglichen, komplexe, nichtlineare Zusammenhänge der Daten zu erkennen und zu modellieren. Jedoch bleiben die einzelnen Schritte, die zur Berechnung der Ausgabewerte dienen, dem Anwender häufig verborgen und machen das Verfahren so meist schwer interpretierbar.<sup>122</sup>

Die Regressionsanalyse stellt eine weitere Methode des Data Mining da und ermöglicht die Analyse der Beziehung zwischen einer abhängigen (z. B. Kundenwert) und einer oder mehreren unabhängigen Variablen (z. B. Alter, Einkommen). Bei diesem Analyseverfahren wird zunächst für jede unabhängige Variable ein Regressionskoeffizient berechnet, der angibt, wie stark sich die abhängige Variable in Abhängigkeit zur dazugehörigen unabhängigen Variable verändert. Die Regressionsanalyse dient beispielsweise bei der Entwicklung von Scoring-Modellen zur Prognose des Kundenwerts oder Kaufwahrscheinlichkeiten. Ist die prognostizierte Größe keine stetige Variable, dient z. B. die logistische Regression der Klassifikation bzw. Prognose.<sup>123</sup>

<sup>121</sup> Grieser/Hippner/Wilde 2011, 794

<sup>122</sup> Vgl. ebd., 795

<sup>123</sup> Vgl. ebd. 795

## 2. Segmentierung

Die Segmentierung dient Unternehmen dazu, Kundengruppen und ihre spezifischen Bedürfnisse voneinander abzugrenzen, sowie die Merkmale der einzelnen Gruppen aufzuzeigen. Die Kundensegmentierung dient Unternehmen so bei der Generierung von Mehrwerten, da beispielsweise Maßnahmen des CRM auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt und gezielte Angebote gestaltet werden können. Mit Hilfe der Segmentierung werden Individuen vorab unbekannten homogenen Segmenten zugeordnet. Eine Zielgröße, wie bei der Klassifizierung, ist hier nicht nötig. Das Verfahren ermittelt anhand ähnlicher Merkmalskombinationen selbstständig Kundensegmente, die beispielsweise dem Kundengewinnungsmanagement dienen, indem spezifische Maßnahmen zur Kundengewinnung ergriffen werden können. Zudem kann die Segmentierung auch der Vorbereitung einer Datenanalyse dienen, wobei homogenere Teilmengen identifiziert werden und diese folglich leichter analysiert werden können. Datengrundlagen einer Kundensegmentierung sind beispielsweise das Kundenverhalten (z. B. Kaufverhalten, Beschwerdeverhalten etc.) sowie soziodemographische, geographische oder psychographische Merkmale. Diese Daten werden oft im Unternehmen selbst generiert, können jedoch auch von externen Informationsanbietern zugekauft werden.<sup>124</sup>

Eine Methode der Segmentierung stellt die Clusteranalyse dar, die aus einer heterogenen Gesamtheit von Objekten homogene Teilmengen bildet. Dabei weisen die Objekte innerhalb einer Teilmenge möglichst ähnliche Eigenschaften auf. Zwischen den Teilmengen hingegen sollten hingegen möglichst geringe Ähnlichkeiten bestehen. Häufig sind Anzahl und Eigenschaften der Teilmengen zu Beginn der Analyse nicht bekannt, es sei denn sie wurden im vornehinein im Rahmen eines Cluster-Algorithmus vorgegeben. Methodisch lässt sich die Clusteranalyse in zwei Schritte gliedern. Zunächst werden die Abstände zwischen den einzelnen Objekten durch Ähnlichkeitsmaße berechnet. Anschließend erfolgt die Zuordnung der Objekte zu den verschiedenen, in sich möglichst homogenen Teilgruppen.<sup>125</sup>

Eine weitere Variante zur Segmentierung stellen Self Organizing Maps (SOM) dar. Diese sind eine der weitverbreitetsten Typen von KNN und ermöglichen die selbstständige Extrahierung und Visualisierung unbekannter Strukturen in einer zu analysierenden Datenbasis ohne vorherige Informationen. Bedingt durch die zweistufige Vorgehensweise erlauben SOM den Einsatz zur Clusterbildung sowie zur Klassifikati-

---

<sup>124</sup> Vgl. Hippner/Merzenich/Wilde 2004, 254

<sup>125</sup> Vgl. ebd., 254-255

on. Nach einer im Trainingsprozess stattfindenden Clusterbildung zur Identifikation voneinander abgrenzbarer Segmente werden die neuen Objekte (z. B. Kunden) im Sinne einer Klassifikation automatisch der ähnlichsten Gruppe zugeordnet. Nach der Verfahrensanwendung müssen die Ergebnisse noch dargestellt und interpretiert werden.<sup>126</sup>

Abbildung 8 zeigt beispielhaft die Darstellung der Ergebnisse einer Clusteranalyse mit den Eigenschaften „Serviceanspruch“ und „Zahlungsbereitschaft“.

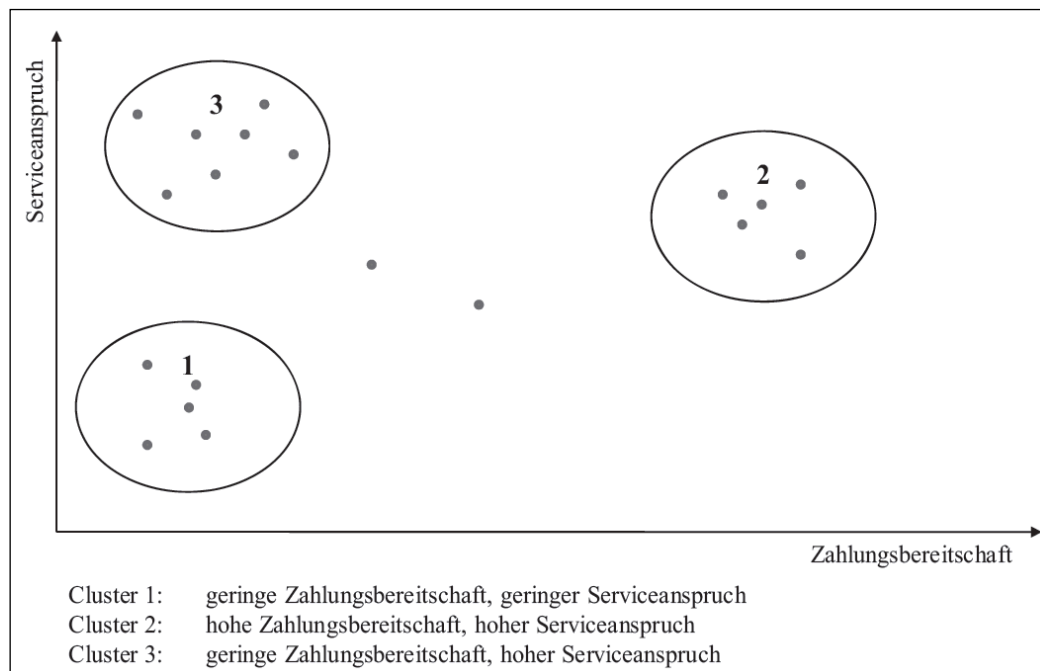


Abbildung 8: Kundensegmente als Ergebnis einer Clusteranalyse<sup>127</sup>

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist sowohl die Beurteilung der formalen Qualität als auch die inhaltliche Interpretation der identifizierten Kundensegmente von Bedeutung. Zudem sollten die Segmentzugehörigkeiten in den operativen CRM-Systemen berücksichtigt werden, um auf Basis der Ergebnisse eine differenzierte Kundenansprache zu ermöglichen. Da sich die Segmentzugehörigkeiten verändern können, empfiehlt sich eine regelmäßige Aktualisierung.<sup>128</sup>

<sup>126</sup> Vgl. Grieser/Hippner/Wilde 2011, 796

<sup>127</sup> Hippner/Merzenich/Wilde 2004, 255

<sup>128</sup> Vgl. Grieser/Hippner/Wilde 2011, 797

### 3. Abhängigkeitsentdeckung

Aufgabe der Abhängigkeitsentdeckung ist es, via Assoziations- und Sequenzanalysen Abhängigkeiten in Datenmengen zu identifizieren. Eine Methode stellt dabei die Warenkorbanalyse da, im Zuge derer Warenkörbe bzw. Kaufakte analysiert und ermittelt wird, welche Waren auffällig häufig zusammen gekauft werden. Die Sequenzanalyse ermöglicht zudem eine Berücksichtigung der zeitlichen Reihenfolge von Transaktionen. Beide Analysen können beispielsweise zur Ermittlung von Cross Selling-Potentialen eingesetzt werden, wobei ermittelt wird, welcher Kunde, der Produkt A gekauft hat, auch für Produkt B in Frage kommt. Daraus können beispielsweise Handlungsempfehlungen zur Sortimentsoptimierung abgeleitet werden. Häufig stellen Assoziations- und Sequenzanalysen jedoch nur erste Zusammenhänge her, die mit Hilfe von Klassifikations-, Prognose-, und Segmentierungsmethoden weiter untersucht werden.<sup>129</sup>

Die Assoziationsanalyse dient der Bildung von Regeln, um Beziehungen von Elementen aus einer Transaktionsmenge zu beschreiben. Dabei werden solche Elemente gesucht, die häufig gemeinsam innerhalb von Transaktionen auftreten. Neben Transaktionen, die aus zusammenhängenden Einkaufsvorgängen bestehen, wie das bei der bereits erwähnten Warenkorbanalyse der Fall ist, können beispielsweise auch Assoziationen aus zusammenhängenden Websitebesuchen abgeleitet werden. Dabei kann das Informations- und Einkaufsverhalten im Internet analysiert werden. Transaktionen lassen sich dabei durch die Kennzahlen „Support“ und „Confidence“ bewerten. Confidence beschreibt die Stärke des Zusammenhangs der beiden Elemente, Support hingegen die Häufigkeit der festgestellten Regel. Elemente müssen nicht zwangsweise einzelne Artikel sein. Oftmals ist es sogar sinnvoll, nicht nur die Artikelebene zu betrachten, sondern Ordnungen, Systeme und Klassen zwischen Artikeln zu analysieren. Hierzu werden die Artikel Gruppen und Untergruppen zugeordnet.<sup>130</sup>

Die Sequenzanalyse stellt einen Spezialfall der Assoziationsanalyse dar, weil sie zusätzlich die zeitliche Reihenfolge von Transaktionen berücksichtigt. Hierfür muss eine Menge von Transaktionen mit den Attributen Transaktionszeitpunkt und Kundenidentifikation vorliegen. Zunächst wird für jeden Kunden eine Sequenz aus zeitlich geordneten Transaktionen erstellt und häufig auftretende Sequenzen gesucht. Ermöglicht wird dadurch eine Identifikation von zeitlichen Verbundbeziehungen innerhalb einer Menge von Transaktionen. Die Darstellung erfolgt folgendermaßen: Sequenz [a,b,c] mit dem Support x % bedeutet beispielsweise, dass x % der betrachteten Sequenzen in zeitlich

---

<sup>129</sup> Vgl. Grieser/Hippner/Wilde 2011, 797, 803 sowie Hippner/Wilde 2013, 186

<sup>130</sup> Vgl. Grieser/Hippner/Wilde 2011, 797-798

aufeinanderfolgenden Transaktionen die Elemente a, b und c enthalten. Abgesehen von traditionellen Einsatzgebieten können Sequenzanalysen beispielsweise auch auf Untersuchungen des Nutzerverhaltens im Internet angewendet werden<sup>131</sup>

### 3.5.2 Web Mining

Neben dem Data Mining ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung des Internets als Kommunikations- und auch Distributionsmedium auch das sog. Web Mining zu betrachten. Die Betrachtung des Internets als Datenquelle ist heutzutage unerlässlich. So können beispielsweise Daten gewonnen werden, die im Zuge von Analysen Aufschluss über die Zusammensetzung der Besucher einer Website, die Wirkung von Online-Werbung sowie das Online-Kaufverhalten von Kunden geben. Aufgabe des Web Mining ist diese Analyse von Inhalten und Strukturen von Websites sowie des Kundenverhaltens beim Besuch von bestimmten Internetseiten. Der grundlegende Unterschied zum Data Mining liegt in der zu analysierenden Datenbasis. Diese besteht beim Web Mining insbesondere aus Logfiles, Cookies und Kundendatenbanken. So kann z. B. anhand des Web Usage Mining das Navigations- und Nutzungsverhalten von Websitebesuchern analysiert werden und so ein personalisierter Aufbau von Internetseiten verwirklicht werden. Zudem können via Clickstream-Analysen ausgehend von Einstiegsseiten Clickpfade analysiert werden, entlang derer sich User häufig durch Websitestrukturen bewegen. Mit Hilfe der Ergebnisse können entlang häufig genutzter Pfade beispielsweise Werbung, Produktneuheiten etc. platziert werden. Des Weiteren kann mit Hilfe weiterer Anwendungen die Website Gestaltung optimiert sowie eine Klassifikation der Kunden nach Informations- und Einkaufsverhalten durchgeführt werden.<sup>132</sup>

### 3.5.3 Text Mining

Im Rahmen des sogenannten Text Minings können nichtstrukturierte Texte analysiert werden. Da ca. 80% der Kundeninformationen im Unternehmen in Textform vorliegen, stellt die automatische Analyse von Textdokumenten, wie sie das Text Mining ermöglicht, eine wichtige Datenquelle dar. Grundlage dafür bilden Methoden verwandter Disziplinen, wie Information Retrieval, Computational Linguistics sowie Data Mining. Diese ermöglichen das Finden von relevanten Informationen und die Extrahierung derer aus

---

<sup>131</sup> Vgl. Grieser/Hippner/Wilde 2011, 798-799

<sup>132</sup> Vgl. Hesse/Hippner/Renzmann et al. 2011, 136-137 sowie Hippner/Wilde 2013, 195

Textdokumenten. Möglicherweise interessante Informationen finden sich in Texten entlang des gesamten Kundenbeziehungslebenszyklus, wie beispielsweise in E-Mails an das Unternehmen, in Transkripten von Telefonaten mit dem Kunden sowie in Kundenfeedbacks zu Produkten und Wünschen. Somit kann Text Mining zum einen zur Anreicherung von Kundendaten verwendet werden, indem relevante Textdaten im Kundenprofil berücksichtigt werden, zum anderen aber auch zur Gestaltung von Produkten nach Kundenwünschen. Operativ kann das Text Mining beispielsweise bei der automatischen Textanalyse eingehender E-Mails helfen. Diese können so direkt an den entsprechenden Ansprechpartner weitergeleitet werden.<sup>133</sup>

### 3.5.4 Opinion Mining

Das sogenannte Opinion Mining (auch Terminus Sentiment Analysis) dient der automatischen Extraktion von im Text geäußerten Meinungen. Diese Anwendung gewinnt im Rahmen von Social-Media-Monitoring-Systemen zunehmend an Bedeutung. Das Opinion Mining Verfahren ist dabei prinzipiell auf mehreren Ebenen möglich. Mit Hilfe der sogenannten Document-level Sentiment Analysis können beispielsweise Dokumente nach ihrer Tonalität (positiv, neutral und negativ) aufgeteilt werden.<sup>134</sup> Mögliche Dokumente sind dabei unter anderem Nachrichtenartikel, Kundenmails etc.. Es ist jedoch auch möglich das Opinion Mining auf einzelne Abschnitte oder Sätze herunter zu brechen. In diesem Fall spricht man von einer Sentence-level Sentiment Analysis. Die detaillierteste Möglichkeit der Analyse ist das Aspect-based Opinion Mining. Ziel ist es hierbei, Meinungen, die sich auf eine Entität oder einen Aspekt der selbigen beziehen, herauszufinden. So lässt sich beispielsweise in dem Statement „die Mitarbeiter der ABC-Versicherung sind immer freundlich“ das „immer freundlich“ auf den Aspekt „Mitarbeiter“ beziehen, einer Entität der ABC-Versicherung. In der Regel sind neben der Meinung selbst auch die meinungsäußernde Person und der Zeitpunkt der Äußerung von Interesse. Daher wird als vollständige Meinungsäußerung ein sogenanntes „Opin-tupel“ oder auch „Opinion Tuple“ definiert. Dieses enthält neben der Entität, dem Aspekt der Entität und der Meinung auch den Meinungsträger und die Zeit.<sup>135</sup> Neben den genannten „regulären“ Meinungsäußerungen gibt es noch den Spezialfall der vergleichenden Meinungsäußerungen, wie z. B. „Die XYZ-Versicherung ist besser als die

---

<sup>133</sup> Vgl. Hesse/Hippner/Renzmann et al. 2011, 1 37-138 sowie Hippner/Wilde 2013, 195

<sup>134</sup> Vgl. Pang/Lee 2002, 80 sowie Reinel/Scheidt 2015, 131

<sup>135</sup> Vgl. Liu 2012, 12 sowie Reinel/Scheidt 2015, 131

ABC.“ Die Analyse derartiger Äußerungen stellt ein Spezialgebiet des Opinion Mining dar.<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Vgl. Reinel/Scheidt 2015, 132

## 4 Erfolgsfaktoren für Unternehmen

In diesem Kapitel werden Erfolgsfaktoren beschrieben, die bei der Implementierung eines modernen CRM-Ansatzes berücksichtigt werden sollten.

### 4.1 Einführung eines Chief Data Officer

Im Rahmen des modernen Customer Relationship Managements haben sich zahlreiche technische Lösungen etabliert, die beispielsweise mit Hilfe von ERP-Systemen oder mit Hilfe von Data-Warehouse-Lösungen mehr Entscheidungssicherheit schaffen sollen. Trotz dieser technischen Innovationen ist die Verwendung von Kundeninformationen nach wie vor von Unsicherheit geprägt. Dies ist neben dem Mangel an verfügbaren Informationen auch auf die mangelnde Datenqualität zurückzuführen. Ein weiterer Grund für die Unsicherheit ist der Mangel an Informationsmanagement. Aufgrund dessen, dass Informationen ursprünglich insbesondere mit IT-Systemen in Verbindung gebracht wurden, fehlen vielen Unternehmen Verständnis und Verantwortung für die Informationen selbst. Jedoch ist die Trennung von Information und Informationssystemen von großer Bedeutung, um die Verantwortung für Informationsinhalte sowie deren Verfügbarkeit von der technischen Bereitstellung von Datenbanken und IT-Anwendungen trennen und zuweisen zu können. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, spielen die Informationen selbst in der Informationsversorgung eine untergeordnete Rolle, da sie nicht durch eine eigenständige Verantwortung im Unternehmen bewirtschaftet werden.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. Knauer 2015, 42-43



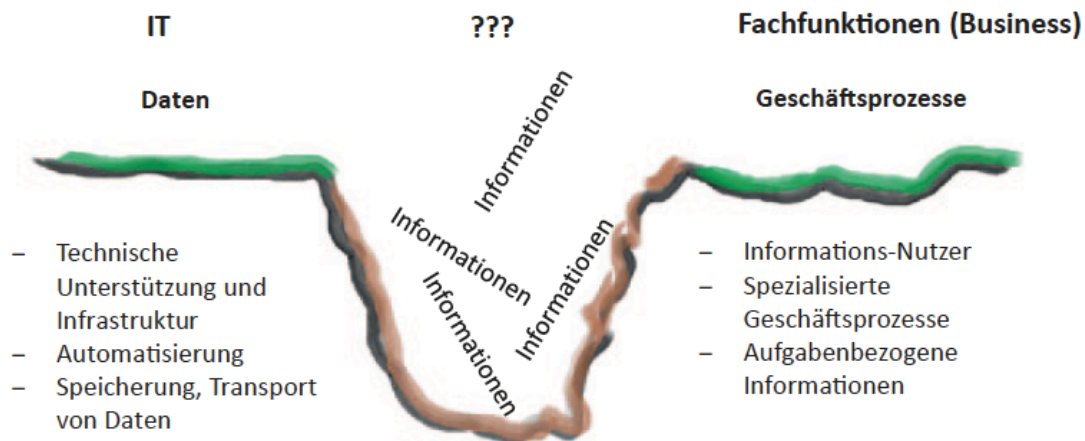


Abbildung 9: Verantwortung im Rahmen der Informationsversorgung<sup>138</sup>

Weder die IT-Organisation, die die technische Infrastruktur verantwortet und damit für die Speicherung sowie den Transport von Daten zuständig ist, noch die Fachfunktionen, die einen fachlich-spezifischen Tätigkeitsschwerpunkt besitzen, sind in der Lage, die Verantwortung für sämtliche unternehmensrelevanten Informationen zu übernehmen. Im Zeitalter der Digitalisierung und der damit einhergehenden großen Datenmengen (Big Data) kann über dieses Organisationsdefizit nicht hinweggesehen werden. Informationen drohen verloren zu gehen, wenn sie nicht als strategische Ressource betrachtet und im Rahmen eines geeigneten Informationsmanagements verwaltet werden, da es keine Zuständigkeit für die Qualität und Verfügbarkeit der Informationen gibt. Abhilfe schafft die Positionierung eines „Chief Data Officer“ (CDO), der zunehmend eine zentrale Verantwortung im Informationsmanagement einnehmen soll.<sup>139</sup> Im Folgenden werden die primären Aufgaben des CDO kurz zusammengefasst:

- Erlangung von Kenntnissen über die verfügbaren Informationen des Unternehmens in Form von unstrukturierten oder strukturierten Daten
- Übernahme der Verantwortung für die Verwendung von analytischen Methoden sowie für die Gestaltung der hierfür notwendigen technischen Infrastruktur (Speicher- und Rechenkapazität)
- Übernahme der Verantwortung für das wirtschaftliche Potential der Informationsanalyse sowie für den Informationswert

<sup>138</sup> Knauer 2015, 43

<sup>139</sup> Vgl. Goldbloom/Bloch, hbr.org, [Stand: 02.06.16]

- Übernahme der Verantwortung für eine einheitliche und konsistente Definition von Informationen im Unternehmen
- Steuerung der Aktivitäten zur Verbesserung der Informationsqualität und Verfügbarkeit von Informationen
- Verwaltung des Budgets für die Gestaltung der Informationsinfrastruktur<sup>140</sup>

Die unter anderem von Larissa Moss<sup>141</sup> vorgeschlagene Form des Chief Data Officer, umfasst eine unternehmensweite Verantwortung und Gestaltungsmacht, um Informationen innerhalb von Unternehmen entsprechend koordinieren zu können. Nutzt ein Unternehmen Informationen als Ressource, darf das Informationsmanagement nicht mehr als Teil der IT-Organisation angesehen werden, sondern muss Management-Kompetenzen erlangen. Das Ziel des strategischen Informationsmanagements ist die nachhaltige Nutzbarmachung von Informationen durch die Integration aller Informationen und eine zentrale Koordination. Zudem ist ein gewisses Durchhaltevermögen innerhalb des Unternehmens bezüglich der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen (Change Management) unerlässlich.<sup>142</sup>

## 4.2 CRM-Systeme als technischer Erfolgsfaktor

Bei der CRM-Strategie handelt es sich um eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, deren Implementierung im Unternehmen einem kontinuierlichen organisatorischen Lernprozess zu Grunde liegt. Grundvoraussetzung für diesen Lernprozess bildet neben der Geschäftsoptimierung und dem Change Management eine intensive IT-Unterstützung, die in Form von leistungsfähigen CRM-Systemen erfolgt. Diese bilden somit eine „technologische Grundlage“ der CRM-Strategie. Die im Rahmen der Digitalisierung entstandene IT-Landschaft in Unternehmen, die bisher kein CRM-Konzept implementiert haben, bieten häufig nicht die Möglichkeit einer einheitlichen Sicht auf die vorhandenen Kundendaten. Häufig finden sich daher inkonsistente, teilweise veraltete, falsche oder unvollständige Kundeninformationen in diesen Inselsystemen, die kein ganzheitliches und konsistentes Bild des Kunden ermöglichen. CRM-Systeme zielen daher in erster Linie darauf ab, die einzelnen historisch gewachsenen IT-

---

<sup>140</sup> Vgl. Knauer 2015, 44

<sup>141</sup> Larissa Moss ist Mitglied des Cutter Consortiums und seit über 30 Jahren als Beraterin für das Informationsmanagement tätig. Sie ist Autorin mehrerer Bücher, unter anderem „Data Quality“.

<sup>142</sup> Vgl. Knauer 2015, 44-45

Systeme wie Computer-Aided Selling, Helpdesks, Call Center etc. zu einem einheitlichen System zusammenzuführen. Anwendungen aus den Bereichen Marketing, Sales und Service sowie Internet, Call Center etc. werden in einer koordinierten Systemlandschaft kombiniert und zusätzlich über Schnittstellen an betriebswirtschaftliche Standardsoftware wie ERP- und SCM-Systeme angebunden. Ziel ist eine zentrale Kundendatenbank, auf die von allen Unternehmensbereichen aus zugegriffen und somit ein abgestimmter Dialog mit dem Kunden erfolgen kann. Aufgabe von CRM-Systemen ist somit neben der Synchronisation und operativen Unterstützung der zentralen Customer Touch Points aus den Bereichen Marketing, Sales und Service die Einbindung aller Kommunikationskanäle zwischen Kunde und Unternehmen sowie die dazu erforderliche Zusammenführung und Auswertung aller Kundeninformationen.<sup>143</sup>

### 4.3 Datenschutzrechtliche Herausforderungen

Die datenschutzrechtliche Bewertung von CRM-Systemen unterscheidet verschiedene Aspekte. Die zu speichernden Daten lassen sich in originäre Daten und reine CRM-Daten trennen. Originäre Daten sind solche, die im Rahmen eines bestehenden Vertragsverhältnisses generiert wurden und somit mit der Einwilligung des Vertragspartners erhoben, verarbeitet und gespeichert wurden. Daten, die dem Betreiber eines CRM-Systems durch ein bestehendes Vertragsverhältnis mit einem Kunden bereits vorliegen, dürfen im Rahmen des vereinbarten Zwecks ohne Einwilligung verarbeitet werden. Die Weitergabe von Informationen an Dritte ist jedoch nicht ohne eine gesonderte Einwilligung des Betroffenen möglich. Hierzu zählen auch Konzerngesellschaften oder Tochterunternehmen. Die Verwendung von reinen CRM-Daten, die über den vereinbarten Vertragszweck hinaus gehen, sind nicht rechtmäßig, da die eindeutige und unzweifelhafte Einwilligung des Betroffenen fehlt. In diesem Fall müsste eine Legitimation zur Erhebung, Verarbeitung und Speicherung der Daten noch erreicht werden. Besonders kritisch zu betrachten ist die Speicherung von Daten von Kontaktpersonen der Vertragspartner, da hier aufgrund der fehlenden vertraglichen Grundlage die Rechtsgrundlage zur Speicherung personenbezogener Daten fehlt. Handelt es sich jedoch um Adress- und Kommunikationsdaten, wie sie zum Beispiel auch bei der Weitergabe einer Visitenkarte in Umlauf geraten können, ist die Speicherung als unkritisch zu betrachten. Für weitergehende Erhebungen und Speicherungen von Daten beispielsweise zu Ehepartnern und Familienangehörigen sind ebenfalls separate Einwilligungen notwendig. Die Verarbeitung personenbezogener Daten von Nicht-Kunden

---

<sup>143</sup> Vgl. Hesse/Hippner/Renzmann et al. 2011, 131

ist nur erlaubt, wenn das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt, anordnet, oder der Betroffene einwilligt. Die Information betroffener Personen über die Verwendung ihrer Daten ist ebenfalls im BDSG in drei Kernaspekten geregelt.<sup>144</sup>

„Werden personenbezogene Daten beim Betroffenen erhoben, so ist er, sofern er nicht bereits auf andere Weise Kenntnis erlangt hat, von der verantwortlichen Stelle über

1. Die Identität der verantwortlichen Stelle
  2. Die Zweckbestimmungen der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung und
  3. Die Kategorien von Empfängern nur, soweit der Betroffene nach den Umständen des Einzelfalles nicht mit der Übermittlung an diese rechnen muss,
- zu informieren. [...]“<sup>145</sup>

Daher ist es unerlässlich, das CRM-System so zu gestalten, dass der Betroffene über die Art der Datenverarbeitung hinreichend unterrichtet wird. So können persönliche Risiken durch den Betroffenen abgeschätzt werden und Maßnahmen zur Wahrung der Rechte ergriffen werden. Die Verwendung personenbezogener Daten sollten zudem ausschließlich unter Beachtung des Prinzips der Datensparsamkeit und Zweckbindung erfolgen. Möglichkeiten der Anonymisierung und Pseudonymisierung betroffener personenbezogener Daten sind außerdem zwingend zu prüfen und je nach Aufwand zu etablieren. Ein rechtmäßiger Zugriff aller Nutzer eines CRM-Systems im Unternehmen auf die personenbezogenen Daten eines Betroffenen ist nur dann möglich, wenn dieser darüber informiert wurde, wer konkret auf seine Daten zugreift und dem Zugriff zugestimmt hat.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. Wirth 2013, 294-295

<sup>145</sup> BDSG (idF v. 01.01.2012), § 4 (3)

<sup>146</sup> Vgl. Wirth 2013, 295-296

## 5 Fazit

In den letzten Jahren wurden Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen gestellt. Die Überflutung der Märkte mit neuen Produkten und zahlreichen Anbietern führten zu einer neuen Stellung der Konsumenten. Dem damit einhergehenden Individualisierungstrend der Verbraucher und der Entwicklung von Massen zu Nischenmärkten begegnen Unternehmen mit einer neuen Form des Marketings, dem sogenannten Direct- oder auch Dialogmarketing. Im Fokus steht dabei eine persönliche und direkte Interaktion mit potentiellen und bestehenden Kunden. Ein wichtiger Ansatz in Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung und kontinuierliche Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien stellt das Customer Relationship Management dar. Dieses nutzt moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, um individuelle Kundenbeziehungen aufzubauen. Dies erfolgt mit Hilfe von kundenindividuellen Konzepten. Entlang des Kundenlebenszyklus lassen sich die Aufgaben in Neukundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung unterteilen. Die Umsetzung des CRM basiert auf einer strategischen Analyse, woraus zunächst die individuellen Zielsetzungen des jeweiligen Unternehmens ermittelt und daraus konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können. Unterschiedliche Analysemethoden dienen dabei der Generierung des notwendigen (Kunden-)Wissens. Die digitale Transformation und die damit einhergehende Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche schafft neue Möglichkeiten zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. So werden beispielsweise durch die zunehmende Vernetzung von Menschen und Maschinen eine Vielzahl neuer Daten generiert, die sich heutzutage besser als je zuvor erheben, speichern und auswerten lassen. Zudem findet eine Automatisierung von Wertschöpfungsaktivitäten und Produkten sowie eine zunehmende Vernetzung von zuvor unabhängigen Systemen statt. Ein weiterer Vorteil besteht in der Entwicklung eines direkten Kundenzugangs über (mobile) Online-Schnittstellen. Diese entwickeln sich im Rahmen des Web 2.0 immer mehr zu einer Austausch-Dimension zwischen Anbietern und Kunden, weshalb man im Bezug auf das CRM auch von Community-Relationship-Management sprechen könnte. Der Wille zum dialogischen Austausch der Nutzer untereinander und mit Unternehmen, schafft dabei neue Möglichkeiten für das heutige Dialogmarketing. So können Unternehmen beispielsweise auf geäußerte Kritik schneller reagieren. Außerdem eignen sich die Plattformen des Web 2.0 als Datenquelle z. B. durch die Preisgabe persönlicher Informationen seitens der Nutzer. Die Kundengewinnung und -bindung kann zudem durch diverse Marketingaktionen, wie Virale Kampagnen und Corporate Blogs gesteigert werden. Insgesamt kann man die Entwicklung neuer Interaktionskanäle im Rahmen der fortschreitenden Kommunikations- und Informationstechnologie als großen Vorteil für den Kundendialog bezeichnen. E-Mails, Websites und externes Online-Marketing verzeichnen ein großes Wachstum. Künftig könnte die Social-Media Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden noch mehr an Bedeutung gewinnen. Die Schwie-

rigkeit in Bezug auf die zunehmende Anzahl an möglichen Kommunikationsmedien liegt jedoch in der Kombination von Online- und Offline Kanälen. Diese ist unerlässlich, da Verbraucher häufig zwischen beiden Kanälen wechseln. Im Rahmen der Customer Journey schafft dieser Umstand diverse Herausforderungen. So lassen sich z. B. Informationsverläufe der Kunden schwerer nachvollziehen. Die Verknüpfung von Online- und Offline Kanälen ist daher unerlässlich. Da Kunden ihre Kommunikationskanäle selbst wählen, kann diese Verknüpfung als kundenorientierter Vorgang verstanden werden, der einen zentralen Wettbewerbsvorteil im Markt darstellt.

Als weitere Chance für das Dialogmarketing können disruptive Technologien verstanden werden. Diese können beispielsweise dafür genutzt werden, um den Standort (potentieller) Kunden zu bestimmen und im Rahmen des Geomarketings standortspezifische Werbung auszuspielen.

Durch die zunehmende Fülle an Daten, die im Zeitalter der Digitalisierung in Unternehmen anfallen, ergeben sich neben den genannten Chancen auch diverse Herausforderungen. Dazu zählt beispielsweise die Auswertung der gesammelten Informationen. Abhilfe schaffen automatisierte Prozesse, die bei der Analyse textueller Daten eingesetzt werden können. Hierzu zählen neben dem Data Mining auch dessen „Erweiterungen“, wie das Text Mining, Web Mining und Opinion Mining.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien eine große Chance für das Dialogmarketing und das Customer Relationship Management darstellt. So können eine Vielzahl von Kundendaten generiert werden, die der individuellen Ansprache der Kunden dienen. Des Weiteren stehen für die Ansprache an sich eine Vielzahl neuer Interaktionskanäle zur Verfügung. Jedoch müssen Unternehmen sowohl bei der Nutzung der Daten, als auch bei der Kommunikation mit dem Kunden diverse Kriterien beachtet werden. Wesentlich ist dabei zum Beispiel dem Kunden nur für ihn relevante Informationen zu kommunizieren, um einer Informationsüberlastung vorzubeugen. Des Weiteren müssen bei der Sammlung, Speicherung und Auswertung von Kundeninformationen die datenschutzrechtlichen Bestimmungen beachtet werden, wozu ggf. Einwilligungen zur Nutzung der Daten eingeholt werden müssen, sofern sie nicht bereits vorliegen. Zudem ist die Schaffung einer Position, z. B. die eines Chief Data Officer im Unternehmen zur Verantwortung sämtlicher unternehmensrelevanter Informationen von großer Bedeutung, um ein funktionierendes Informationsmanagement zu erreichen. Die Implementierung von CRM-Systemen stellt ebenfalls eine Grundlage zur erfolgreichen Umsetzung des Kundenbindungsmanagements im Unternehmen dar. So gewährleistet es beispielsweise eine einheitliche Sicht auf vorhandene Kundendaten im Unternehmen.

In Zukunft wird die technologische Entwicklung immer mehr Möglichkeiten zur Datengenerierung, -verarbeitung und -nutzung sowie zur Kommunikation mit dem Kunden

schaffen. Unternehmen sollten diese Entwicklung aktiv verfolgen, um zukünftig weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

# Literaturverzeichnis

## 1. Bücher

- Beck, Stephan: Social Media im Business-to-Business. In: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2014, S. 721-751.
- Beekmann, Frank/Chamoni, Peter: Verfahren des Data Mining. In: Chamoni, Peter/Gluchowski, Peter: Analytische Informationssysteme. Business Intelligence-Technologien und -Anwendungen. 3. Auflage, Berlin Heidelberg New York 2006, S. 263-282.
- Bender, Gunnar: Die Marketingrevolution in Zeiten von Web 2.0. Herausforderungen und Chancen für ein beziehungsfähiges Kundenmanagement. In: Hass, Berthold H./Killian, Thomas/Walsh, Gianfranco: Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Auflage, Berlin Heidelberg 2011, S. 143-156.
- Bloching, Björn/Leutiger, Philipp/ Oltmanns, Thorsten et al.: Die digitale Transformation der Industrie. Detailbetrachtung von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI). München 2015.
- Blum, Georg: Akquisition und Kundenbindung. In: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2014, S. 73-96.
- Blum, Georg: Customer Relationship Management (CRM). In: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2014, S. 176-223.
- Böcker, Jens: Die Customer Journey. Chance für mehr Kundennähe. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg): Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015. Tagungsband 9. Wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing. Wiesbaden 2015, S. 164-177.
- Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Auflage, München 2011.
- Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew: Race against the machine. How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy. Lexington 2011.



- Busch, Oliver: Das Realtime-Advertising-Prinzip. In: Busch, Oliver (Hrsg.): Realtime Advertising. Digitales Marketing in Echtzeit: Strategien, Konzepte und Perspektiven. Wiesbaden 2014, S. 3-14.
- Dahlhoff, Dieter H.: Mediale Umsetzung des Dialogmarketings. Auswahl und Integration. In: Hesse, Jürgen/Gerdes, Jürgen/Vögele, Siegfried (Hrsg.): Dialogmarketing im Dialog. Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des Siegfried Vögele Instituts. Wiesbaden 2013, S. 163-177.
- Dörner, Ralf/Jung, Bernhard/Grimm, Paul et al.: Einleitung. In: Dörner, Ralf/Broll, Wolfgang/Jung, Bernhard (Hrsg.) et al.: Virtual und Augmented Reality (VR / AR). Grundlagen und Methoden der Virtuellen und Augmentierten Realität. Berlin Heidelberg 2013.
- Götz, Oliver/Krafft, Manfred: Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen. In: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 213-246.
- Grieser, Lukas/Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.: Data Mining. Grundlagen und Einsatzpotentiale in analytischen CRM Prozessen. In: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 784-810.
- Heinemann, Gerrit: Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel. Wiesbaden 2010.
- Herter, Michael/Mühlbauer, Karl-Heinz (Hrsg.): Handbuch Geomarketing. Bonn München 2007.
- Hesse, Frank/Hippner, Hajo/Renzmann René et al.: IT-Unterstützung durch CRM-Systeme. In: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 130-155.
- Hippner, Hajo/Leußer, Wolfgang/ Wilde, Klaus D.: CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse. In: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 15-55.

- Hippner, Hajo/Merzenich, Melanie/Wilde, Klaus D.: Data Mining. Grundlagen und Einsatzpotentiale im CRM. In: Hippner, Hajo/ Wilde, Klaus D. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM. Aufbau und Potentiale. Wiesbaden 2004, S. 243-268.
- Hippner, Hajo/Renzmann, René/Wilde, Klaus D.: Aufbau und Funktionalitäten von IT-Systemen. In: Hippner, Hajo/ Wilde, Klaus D. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM. Aufbau und Potentiale. Wiesbaden 2004, S. 14-42.
- Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.: Data Mining im CRM. In: Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.)/Helmke, Stefan/Uebel, Matthias: Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. 5. Auflage, Wiesbaden 2013, S. 180-196.
- Holland, Heinrich: Dialogmarketing – Online und Offline. In: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2014, S. 4-28.
- Holland, Heinrich: Dialogmarketing über alle Medien. In: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2014, S. 352-376.
- Holland, Heinrich/Flocke, Louisa: Customer-Journey-Analyse. Ein neuer Ansatz zur Optimierung des (Online-)Marketing-Mix. In: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2014, 826-855.
- Holland, Heinrich/Koch, Beate: Mobile Marketing. In: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2014, S. 431-458.
- Holland, Heinrich/Rossa, Pascal: Big-Data-Marketing-Chancen und Herausforderungen für Unternehmen. In: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2014, 249-301.
- Knauer, Dirk: Act Big. Neue Ansätze für das Informationsmanagement. Informationsstrategie im Zeitalter von Big Data und digitaler Transformation. Wiesbaden 2015.
- Krafft, Manfred: Erfolgreiche Dialoge im Kundenbeziehungsmanagement. In: Hesse, Jürgen/Gerdes, Jürgen/Vögele, Siegfried (Hrsg.): Dialogmarketing im Dialog. Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des Siegfried Vögele Instituts. Wiesbaden 2013, S. 125-142.
- Liu, Bing: Sentiment analysis and opinion mining. 2012.

- Mann, Andreas: Dialogmarketing. Konzeption und empirische Befunde. Wiesbaden 2004.
- McKinsey Global Institute: Big Data. The next frontier for innovation, competition und productivity. 2011.
- McKinsey Global Institute: Disruptive technologies. Advances that will transform life, business, and the global economy. 2013.
- Meffert, Heribert/Rauch, Christian: Direct Marketing im Wandel. Vom Letter über den Screen zum Smartphone. In: Hesse, Jürgen/Gerdes, Jürgen/Vögele, Siegfried (Hrsg.): Dialogmarketing im Dialog. Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des Siegfried Vögele Instituts. Wiesbaden 2013, S. 21-41.
- Oetting, Martin: Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert. In: Braun, Gabriele/Schwarz, Thorsten: Leitfaden Integrierte Kommunikation. Waghäusel 2006.
- Pang, Bo/Lee, Lillian/Vaithyanathan, Shivakumar: Thumbs up? Sentiment Classification using Machine Learning Techniques. In: Proceedings of the Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing. Philadelphia 2002, 79-86.
- Pannagl, Sandro: Digitalisierung der Wirtschaft. Bedeutung, Chancen und Herausforderungen. Wien 2015.
- Reinel, Dirk/Scheidt, Jörg: Automatische Auswertung von Kundenmeinungen. Opinion Mining am Beispiel eines Projekts für die Versicherungswirtschaft. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015. Tagungsband 9. Wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing. Wiesbaden 2015, S. 129-149.
- Reinke, Helmut/Schuster, Helmut: OLAP verstehen. OLAP-Technologie, Data Marts und Data Warehouse mit den Microsoft OLAP Services von Microsoft SQL Server 7.0. Unterschleißheim 1999.
- Schäfer, Jörg/Toma, David: Trends und Strategien im Mobile Marketing. In: Bauer, Hans H./Dirks, Thorsten/Bryant, Melchior D. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren des Mobile Marketings. Berlin 2008.
- Schögel, Marcus/Binder, Jochen: Profitables Channel Management. Anforderungen für die erfolgreiche Einführung und das Management neuer Vertriebswege. In: Belz, Christian (Hrsg.): Innovationen im Kundendialog. Reales Kundenverhalten und reales Marketing. Wiesbaden 2011, S. 177-195.

Schüssler, Frank: Geomarketing. Anwendungen Geographische Informationssysteme im Einzelhandel. Marburg 2000.

Wirth, Stefan: Datenschutzrechtliche Aspekte bei CRM-Systemen. In: Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.)/Helmke, Stefan/Uebel, Matthias: Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. 5. Auflage, Wiesbaden 2013, S. 291-300.

Wirtz, Bernd W./Ullrich, Sebastina. Mobile Marketing im Multi-Channel-Marketing. Erfolgsfaktoren der Integration und Koordination. In: Bauer, Hans H./Bryant, Melchior D. (Hrsg.)/Dirks, Thorsten (Hrsg.): Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing. Berlin 2008, S. 166-181.

## **2. Zeitschriften**

Brown, Jo/Broderick, Amanda J./Lee, Nick: Word of mouth communication within online communities. Conceptualizing the online social network. In: Journal of Interactive Marketing, 21(3)/2007, S. 2-20.

Christensen, Clayton M./Bower, Joseph L.: Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. In: Strategic Management Journal, 17(3)/1996, S. 197-218.

Ziliani, Christina: Target promotions. How to measure and improve promotional effectiveness through individual customer information. In: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 14(3)/2006, S 249-259.

## **3. Juristische Veröffentlichungen**

BDSG (2015), Zulässigkeit der Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung (idF v. 01.01.2012), § 4 Abs. 3.

## **4. Internetquellen**

Bogosyan, Janine/Zerfaß, Ansgar: Blogstudie 2007. Informationssuche im Internet. Blogs als neues Recherchetool, [www.digitale-chancen.de/assets/includes/sendtext.cfm?aus=11&key=837](http://www.digitale-chancen.de/assets/includes/sendtext.cfm?aus=11&key=837), [Stand 25.05.2016].

Bundesverband Digitale Wirtschaft e.v.: Einschätzung einzelner Instrumente der Online-Werbung durch Mediaagenturen 2012, 09/2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/201630/umfrage/einschaetzung-einzelner-instrumente-der-online-werbung-durch-mediaagenturen/>, [Stand 18.05.2016].

Chip: Apple: Werbung nutzt Gefühle der Nutzer. [http://www.chip.de/news/Apple-Werbung-nutzt-Gefuehle-der-Nutzer\\_66738779.html](http://www.chip.de/news/Apple-Werbung-nutzt-Gefuehle-der-Nutzer_66738779.html), [Stand 31.05.2016].

Deutsche Post: Dialogmarketing Monitor 2012, [https://www.bvdp.de/fileadmin/files/files/5\\_120619-Dialog\\_Marketing\\_Monitor\\_2012.pdf](https://www.bvdp.de/fileadmin/files/files/5_120619-Dialog_Marketing_Monitor_2012.pdf), [Stand 25.05.2016].

Fraunhofer IIS: Press Release. A visionary world premier: Fraunhofer IIS presents world's first emotion detection app on Google Glass. [http://www.iis.fraunhofer.de/en/pr/2014/20140827\\_BS\\_Shore\\_Google\\_Glas.html](http://www.iis.fraunhofer.de/en/pr/2014/20140827_BS_Shore_Google_Glas.html), [Stand 31.05.2016].

Goldbloom, Anthony/Bloch, Merav: Your C-Suite Needs a Chief Data Officer, 16.10.2012, <https://hbr.org/2012/10/your-c-suite-needs-a-chief/>, [Stand: 02.06.16].

Ignite: marketing & payments on the move. [http://www.javelingroup.com/wp-content/uploads/2013/11/Ignite\\_from\\_Javelin\\_Group\\_and\\_Paythru\\_SHOPPING\\_CENTRES\\_low.pdf](http://www.javelingroup.com/wp-content/uploads/2013/11/Ignite_from_Javelin_Group_and_Paythru_SHOPPING_CENTRES_low.pdf), [Stand 31.05.2016].

Interactive Media u. Enigma GfK: Erfolgsfaktor Targeting. Ergebnisse von Wirkungsfallstudien und einer Befragung von Media-Experten, 19.10.2006, [http://media.medientage.de/mediathek/archiv/2006/Mudter\\_Paul.pdf](http://media.medientage.de/mediathek/archiv/2006/Mudter_Paul.pdf), [Stand 18.05.2016].

Majica, Marin: Google Glass bekommt Konkurrenz, 22.08.2013, <http://www.zeit.de/digital/mobil/2013-08/datenbrillen-meta-spaceglasses-oculus-rift>, [Stand 01.06.2016].

MFG: Heidelberger Innovationsforum. Mit simulierten Umgebungen real durchstarten. <http://innovation.mfg.de/de/ueber-die-mfg/presse/heidelberger-innovationsforum-mit-simulierten-umgebungen-real-durchstarten-1.854>, [Stand 31.05.2016].

Missler, Philip: IPTV. TV mit allen Online-Werbemöglichkeiten, 20.03.2012, <https://www.adzine.de/2012/03/iptv-tv-mit-allen-online-werbemoeglichkeiten-video-advertising/>, [Stand 01.06.2016].

OVK: OVK Online-Report 2006/02 – Part 1, 2006, [http://www.ovk.de/fileadmin/downloads/fachgruppen/Online-Vermarkterkreis/OVK\\_Online-Report/OVK\\_Online-Report\\_2006\\_03.pdf](http://www.ovk.de/fileadmin/downloads/fachgruppen/Online-Vermarkterkreis/OVK_Online-Report/OVK_Online-Report_2006_03.pdf), [Stand 18.05.2016].

Recklies, Oliver: Kundenbindung durch Kundenclub und Kundenkarte, 04.2001,  
<http://www.managementportal.de/Marketing/KundenbindungdurchKundenclub.htm>,  
[Stand 26.04.2016].

Schipper, Lena: Was ist eigentlich das Internet der Dinge?, 17.03.2015,  
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/cebit/cebit-was-eigentlich-ist-das-internet-der-dinge-13483592.html>, [Stand: 04.04.2016].

Süddeutsche Zeitung: Das Plakat glotzt zurück.  
<http://www.sueddeutsche.de/digital/werbung-dich-kenne-ich-doch-1.2897209>,  
Stand 31.05.2016].

TNS Infratest: Umfrage in Deutschland zu Online-Informationsquellen vor dem letzten  
Kauf 2015, 04/2015,  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/422249/umfrage/umfrage-in-deutschland-zu-online-informationsquellen-vor-dem-letzten-kauf/>, [Stand  
18.05.2016].

Wearvision: Google Glass. Was ist das eigentlich?.  
<http://www.wearvision.de/googleglass/>, [Stand 31.05.2016].

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname